



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN MARKETINGOVÝCH AKTIVIT HOTELU U LOUBŮ

PROPOSAL FOR MARKETING ACTIVITIES CHANGES FOR HOTEL U LOUBŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Hlavatá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Michaela Hlavatá**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Pavel Mráček, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn marketingových aktivit hotelu U Loubů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě provedených analýz vypracovat návrhy změn marketingových aktivit za účelem zlepšení nabízených služeb a marketingové komunikace hotelu U Loubů.

Základní literární prameny:

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0207-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing:[strategie a trendy]. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-8-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0207-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing:[strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5.

Abstrakt

Předložená diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie Hotelu U Loubů. Komplexně zkoumá a hodnotí současný stav poskytovaných služeb, marketingové komunikace i personálního obsazení. V návrhové části jsou pak zpracována opatření vedoucí ke zlepšení celkové situace, jež má za cíl zvýšit povědomí a obsazenost hotelu.

Abstract

The thesis deals with the analysis of the marketing strategy of the Hotel U Loubů. It analyses and evaluates current phase of the services, marketing communication and staffing. Proposal part of the thesis contains suggestions leading to increasing current situation, which has the aim to promote and increase occupancy of the hotel.

Klíčová slova

marketingová strategie, marketing služeb, hotelnictví, hotelové služby, propagace

Keywords

marketing strategy, marketing of services, hotel management, hotel services, promotion

Bibliografická citace:

Hlavatá, M. *Návrh změn marketingových aktivit Hotelu U Loubů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 100s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Pavlu Mráčkovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování práce poskytl.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Cestovní ruch	14
1.2 Vymezení pojmu hotel	14
1.3 Řízení hotelového provozu.....	16
1.4 Organizační struktura hotelu.....	18
1.5 Marketing hotelových služeb	20
1.6 Marketingový mix v hotelnictví	33
1.7 Komunikační proces.....	43
1.8 Komunikační mix	44
1.9 Nové trendy a technologie v hotelnictví	47
1.10 Analýza makroprostředí firmy.....	47
SLEPT analýza.....	47
1.11 Analýza mikroprostředí.....	48
Porterova analýza pěti konkurenčních sil	48
SWOT analýza	49
1.12 Marketingový výzkum	50
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	53
2.1 Hotel U Loubů - historie a současnost	53
2.2 Analýza marketingového mixu	54
2.2.1 Produkt	54
2.2.2 Cena.....	55
2.2.3 Místo.....	56

2.2.4	Propagace	56
2.2.5	Personál	59
2.3	Obsazenost hotelu	62
2.4	Klasifikace hotelu U Loubů	64
2.5	Analýza makroprostředí	66
2.5.1	SLEPT analýza	66
2.6	Analýza mikroprostředí	69
2.6.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	69
2.7	Marketingový průzkum	74
2.7.1	Mystery shopping	75
2.7.2	Řízený rozhovor	76
2.8	Souhrn analýz	80
4	NÁVRHY	83
4.1	Technicko-organizační zázemí	83
4.2	Marketingové aktivity	85
4.3	Harmonogram realizace změn	89
4.4	Náklady jednotlivých návrhů	90
4.5	Očekávané přínosy	91
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		94
SEZNAM PŘÍLOH		98
PŘÍLOHY		99

ÚVOD

Cestovní ruch představuje významnou položku na trhu služeb. Vyžaduje uspokojení různorodých potřeb a vzbuzuje pozornost nejen samotných podnikatelů, ale i široké veřejnosti. Právě spokojený zákazník je nejlepší reklamou a vizitkou hotelových zařízení. V dnešní době silné konkurence je těžké se na tomto trhu prosadit a udržet si stabilní postavení. Proto je důležité, aby poskytovatel dlouhodobě nabízel kvalitní a v ideálním případě unikátní služby než stávající i potencionální konkurence. Z těchto důvodů marketing stále nabývá na důležitosti, má své opodstatněné místo v podniku a ovlivňuje budoucí úspěch, či neúspěch firmy.

Hlavním cílem práce je vypracování změn v marketingové strategii pro Hotel U Loubů, jehož historie spadá až do 19. století, kdy byl provozován z počátku jako hostinec a těšil se široké oblibě. Současným majitelem je pan Ing. Jiří Halva. Hotel se nachází v obci Tři Studně, poblíž města Žďár na Moravě a Nové Město na Moravě. Lze tedy říci, že je umístěn na velmi dobrém strategickém místě, především z pohledu využití pro zimní turistickou sezónu. Je velká škoda, že potenciál hotelu není naplněn i mimo hlavní turistickou sezónu, a z proto jsem si hotel vybrala pro vypracování změn marketingových aktivit s cílem zlepšit propagaci hotelu a dosáhnout vyšší obsazenosti během roku.

Marketingový výzkum představuje důležitou součást marketingových činností podniku. Lze tvrdit, že téměř každé rozhodnutí vyžaduje specifické informace. Tento výzkum patří k činnostem, které jsou schopny tyto informace poskytnout. Zaměřuje se na informace, které není možné získat z jiných částí informačního systému. Navrhuje metody sběru těchto informací, řídí a realizuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a zprostředkovává poznatky.

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vymezení pojmů jako cestovní ruch, marketing, marketingový a komunikační mix a řízení hotelového provozu. Dále

budou v teoretické části práce popsány veškeré analýzy, které jsou používány v analytické části práce, a zároveň budou používány i při následném průzkumu trhu.

V analytické části diplomové práce jsou na Hotel U Loubů zpracovány analýzy: SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, marketingový mix, marketingový výzkum pomocí tajemného zákazníka a řízeného rozhovoru se zákazníky hotelu a SWOT analýza.

Hotel U Loubů v současné době nepracuje efektivně s propagačními nástroji, potýká se s nízkou obsazeností mimo hlavní sezónu a disponuje zastaralým vybavením v oblasti technického zázemí především restaurační kuchyně. Následky těchto jevů bude management hotelu v blízké době muset nevyhnutelně řešit. Ve své diplomové práci se proto na tyto aspekty zaměřím tak, aby se hotel dostal do povědomí široké veřejnosti a byl i nadále konkurenceschopným.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce:

Hlavním cílem práce je na základě provedených analýz vypracovat návrhy změn marketingových aktivit za účelem zkvalitnění nabízených služeb Hotelu U Loubů. Důsledkem realizace návrhů by mělo být zvýšení poptávky po nabídce služeb.

Mezi dílčí cíle diplomové práce patří analýza vnitřního a vnějšího a prostředí hotelu a současného marketingového mixu.

Metody a postupy zpracování:

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretické problematice. Prostřednictvím poznatků získaných během studia a z odborné literatury je představena terminologie marketingové strategie s ohledem na povahu práce. Je tedy vymezena oblast cestovního ruchu a řízení hotelového provozu, charakteristika moderních trendů v marketingu a specifika marketingu služeb v hotelnictví.

Druhá část je věnována analýze hotelu. Popisuje jeho současnou situaci, zejména organizační strukturu, stávající marketingový mix a v jeho rámci hotelem nabízené služby. Na základě provedených analýz mikro a makro prostředí je zmapováno prostředí hotelu. Konkrétně se pak jedná o SLEPT analýzu, která poukáže na vnější okolí a vlivy působící na hotelové zařízení. Analýza Porterových pěti konkurenčních sil a SWOT analýza má za cíl poskytnout potřebné informace týkající se vnitřního prostředí, které firma dokáže do jisté míry sama ovlivnit. Výstupem pak budou informace o konkurenčním prostředí, dodavatelích, zákaznících i samotném podniku. Součástí analýz je taktéž výzkum, který bude proveden pozorováním a řízeným rozhovorem při vlastní návštěvě zařízení.

Ve třetí části jsou pak vypracované konkrétní návrhy změn stávajících aktivit s cílem zlepšení situace. Tyto návrhy pak budou zhodnoceny v závěru práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Cestovní ruch

I když lidé cestovali od pradávna, cestovní ruch jako takový se začal rozvíjet teprve od poloviny 19. století. Teprve počátkem 20. století byl však cestovní ruch jasně vymezen jako pojem a definován jako soubor vztahů a jevů, které vyplývají z cestování a pobytu osob, pro které není místo pobytu ani hlavním místem bydliště ani místem výdělečné činnosti. Samotná definice se datuje k roku 1978 a jejím autorem je profesor Gúčík¹:

„Cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a psychických sil člověka, ke kterému dochází mimo běžné životní prostředí a ve volném čase.“

Na základě tohoto vymezení pak Světová organizace cestovního ruchu v roce 1993 formulovala vlastní definici:

„Cestovní ruch představuje činnost lidí spočívající v cestování a pobytu mimo místo jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely².“

1.2 Vymezení pojmu hotel

Pojmenování hotel je celosvětově vnímané ubytovací zařízení s krátkodobým charakterem pobytu.

¹ KOPŠO, E., Štefan BAXA a Milan GÚČIK. *Ekonomika cestovního ruchu: Národohospodářské otázky*. Bratislava: SPN. 1979. s.10

² ČECH, J. Malá encyklopedie cestovního ruchu. Praha: Idea Servis. S.14

Hotelová zařízení se liší dle různých kritérií³:

- velikost
 - malý (do 60 lůžek),
 - střední (60 – 250 lůžek),
 - velký (nad 250 lůžek)
- umístění (lázeňské, horské, dle měst, na pobřeží)
- doba provozu (celoroční, sezónní)
- poptávka (zaměření na business klienty, rekreanty, sportovní oddíly, atd.),
- třídy (dle hvězdičkové klasifikace hotelů)
- formy řízení
- prostředí

Dle typu poskytovaných služeb se pak hotely kategorizují následovně:

- hotel – disponuje recepcí, nabízí různé služby, často i plnohodnotné stravování,
- hotel garni – typicky nabízí pouze snídane,
- apartmánový hotel – apartmány, či studia s kuchyňským koutem, případně další obytnou místností,
- boarding house – ubytování v městském prostředí, často na delší časový úsek,
- motel – zařízení určené především pro motoristy, disponuje dostupným parkováním,
- penzion – obvykle určené pro pobyt na více nocí s poskytovanou stravou pro hosty
- horská chata – často zařízení v chráněné krajinné oblasti typicky sloužící jako nocleh horským turistům v odlehlých oblastech

Hotelová zařízení se dále mohou odlišovat specifickou nabídkou služeb na lázeňské, hotely přizpůsobené pobytu s malými dětmi, či domácími mazlíčky, hotely zakotvené na vodní ploše (tzv. hotel), wellness hotely specializující se na zdraví a regeneraci, nebo

³ BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Moderní řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 22

například ekohotely, které splňují přísná kritéria v oblasti zatěžování životního prostředí.

1.3 Řízení hotelového provozu

Umění řídit hotelové zařízení se vyvíjelo po tisíce let a řadou procesů je tato schopnost úzce propojena s obecnými manažerskými přístupy a řízením podniku jako takového. Hlavní činností manažera je tak co nejefektivnější vynakládání zdrojů, ať už lidských, či kapitálových. Funkcí manažera potažmo managementu je tak dle Heinze Weihricha a Harolda Koontze pět základních činností⁴:

Plánování – volba úkolů a jejich priorit, manažer sestavuje pořadí jejich realizace. Plánování slouží k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.

Organizování – uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace.

Lidské zdroje – personalistika zahrnuje veškeré činnosti související s řízením lidských zdrojů.

Kontrola – zajišťuje nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje identifikovat a korigovat odchylky od prvotních plánů, strategií, organizační struktury, procesů, kvality atd.

Plánování

Plánování je cílově orientovaný proces zaměřený do budoucnosti, jehož výsledkem je plán. Dobře sestavený plán snižuje rizika z neznámé budoucnosti. Základními prvky plánování jsou cíle, postupy, zdroje, implementace a kontrola. Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu se plánování dělí na:

⁴ MANAGEMENTMANIA. *Manažerské funkce/činnosti* [online]. © 2011-2016 [cit.2016-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

- a) Strategické plánování – dlouhodobý charakter, realizováno vrcholovým managementem,
- b) Taktické plánování – navazuje na strategické, konkretizuje cíle a prostředky k jejich dosažení,
- c) Operativní plánování – vychází z taktického, jeho úkolem je realizace plánů.

Organizování

Organizováním se rozumí jasné uspořádávání, identifikace a klasifikace prvků a činností v systému za účelem úspěšného dosažení předem stanovených cílů. Navazuje tak na plánování. Organizováním dochází k vymezení vzájemných vztahů a definování rolí uvnitř podniku. Výsledkem je organizační struktura. Moderní management využívá jak formální, tak neformální organizační struktury, která je utvářena osobními vztahy. Dle rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti pak rozlišujeme:

- a) Liniovou organizační strukturu
- b) Liniově-štabní strukturu
- c) Projektovou organizační strukturu
- d) Maticovou organizační strukturu

Personalistika

Vedení je dalším krokem k uskutečnění zamýšlených cílů. Dobrý manažer je schopný vést, ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat svůj tým. Existuje pak řada faktorů určující způsob vedení v podniku, a to osobnost manažera, jeho povaha a schopnosti, styl vedení, sociální vztahy a kultura uvnitř organizace a povaha úkolu a metody organizace práce⁵.

Kontrola

Srovnání mezi skutečností a očekávaným výsledkem nazýváme kontrolou. Smyslem kontroly je v ideálním případě včasné odhalení odchylek právě od očekávaného výsledku, a tím zamezení následných škod. K tomu mají sloužit takzvané standarty, které pro tyto účely stanovujeme. Kontrola může být tedy předběžná,

⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., Základy managementu. Olomouc. 2009. S.101-102

průběžná, avšak i zpětná. Nezbytnou součástí procesu kontroly je stanovení a realizace nápravných opatření.

1.4 Organizační struktura hotelu

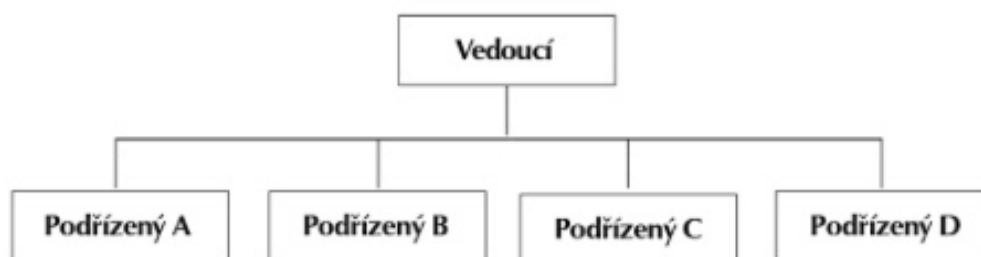
Uspořádání vztahů a úkolů sloužící ke koordinaci úkonů v rámci podniku. Vymezení pravomocí, odpovědností je klíčové pro efektivní komunikaci mezi pracovníky a pracovními místy v rámci jednotlivých úseků i mezi nimi v celé organizaci. Neexistuje obecná optimální organizační struktura. Vždy je třeba přizpůsobit požadavky konkrétním podmínkám s cílem vytvořit co nejjednodušší a nejpřehlednější stavbou.

Organizační struktura je charakterizována prvky⁶:

- a) **dělbá práce** – vymezení a definování činností,
- b) **mechanismus koordinace** – způsob fungování spolupráce,
- c) **distribuce rozhodovacích pravomocí** – meziúrovňové vertikální členění podniku,
- d) **organizační hranice** – určení hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku,
- e) **neformální organizace** – nesouvisí s oficiálními funkcemi, ale je dána vzájemnými vztahy a atmosférou na pracovišti. V ideálním případě je formální organizace totožná s neformální, avšak v případě, že vedení správně odhadne neformální strukturu, může být nesoulad i příležitostí k alternativním formám řízení a celkovému fungování organizace,
- f) **základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti**

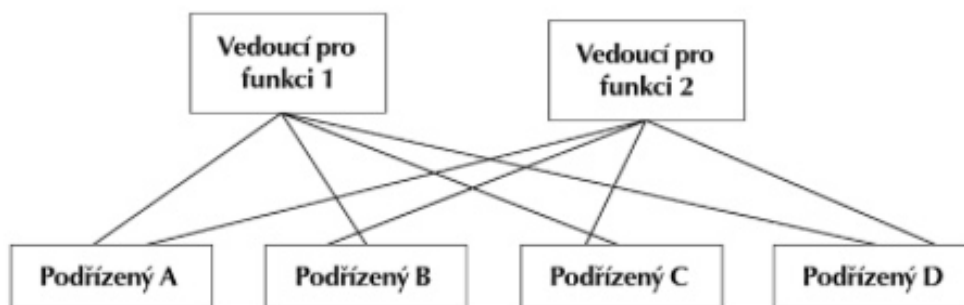
⁶ BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Moderní řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 37

Obrázek 1: Liniová organizační struktura



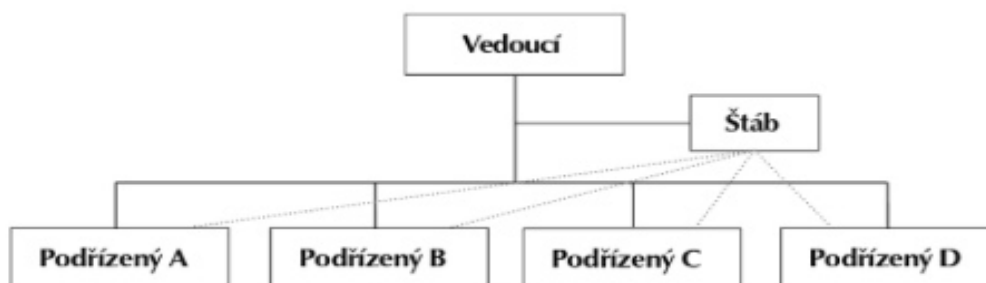
Zdroj: BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Moderní řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 37

Obrázek 2: Funkcionální struktura



Zdroj: BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Moderní řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 38

Obrázek 3: Funkcionální struktura



Zdroj: BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Moderní řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 38

1.5 Marketing hotelových služeb

Je zřejmé, že cestovní ruch je perspektivním odvětvím národního hospodářství a že dokáže velmi příznivě ovlivňovat výkonnost ekonomiky (příjmy, zaměstnanost apod.). Je tedy velmi žádoucí využít jeho potenciál a podpořit jej prostřednictvím využívání marketingu pohostinských a ubytovacích zařízení. Uvedená zařízení musí mít, má-li být úspěšně využívána jejich kapacita, jasně formulovanou marketingovou koncepci, zaměřenou především na jejich specifické přednosti, přičemž samozřejmě jednotlivé přednosti ocení různé tržní segmenty účastníků cestovního ruchu. Pro různé tržní segmenty je bezpochyby nezbytné vytvořit samostatné marketingové kampaně, samozřejmě tak, aby byly v souladu s celkovou marketingovou koncepcí. Klíčovým předpokladem úspěchu je díky marketingovému průzkumu zjistit, jaké jsou potřeby jednotlivých tržních segmentů v oblasti jednotlivých druhů a forem hotelových služeb, a ty následně v co nejvyšší kvalitě za akceptovatelnou cenu také nabízet.

Marketing lze definovat různě a existuje značná nejednotnost ve vymezení tohoto oboru (činnosti). Za základní, ale zároveň komplexní a univerzální definici marketingu lze považovat tu, kterou používá Boučková. Podle Boučkové *„současný marketing již představuje dynamický integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu“*.⁷

Americká marketingová společnost vydala v roce 1985 následující definici marketingu: *„marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců“*.⁸

Jakubíková vnímá marketing v jeho pravé podstatě, pokud tvrdí, že *„marketing je založen na vztazích se zákazníky, znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.“*⁹ V ideálním případě by totiž veškeré aktivity libovolné firmy měly směřovat k vytvoření vztahu se zákazníkem, kdy je výsledkem tohoto snažení spokojený a s firmou loajální

⁷ BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 3., nezměň. vyd., Praha: VŠE Oeconomica, 2007, s. 7

⁸ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008, s. 16

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 40

zákazník. Daného stavu však nelze dosáhnout, pokud není zákazník akceptován, není mu nasloucháno a firmy neberou v úvahu jeho případné připomínky a kritiku.

Kotler definuje marketing jako „*manažerský a společenský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“¹⁰

Marketing služeb obecně je náročnější od marketingu výrobků, protože k jejich charakteristickým znakům patří nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost¹¹.

Nehmotnost služby spočívá v tom, že ji nelze vnímat smysly, lze usuzovat, že u mnoha služeb samozřejmě nelze smysly vnímat průběh jejich poskytování, ale v případě hotelových služeb klient zrakem vnímá úroveň vybavení ubytovacího zařízení jako celku i jednotlivých pokojů, sociálního zařízení, jídelny, restaurace apod. Služby sice nelze zabalit do lákavého obalu jako výrobky, ale lze je komunikovat prostřednictvím vhodné prezentace doplněné o reálné fotografie exteriéru i interiéru ubytovacího zařízení. Ona reálnost je velmi důležitá, protože pokud klient neobdrží to, co je na fotografiích ztvárněno, může se cítit zklamaný, pokud bude jeho celkovým dojmem spojený s využitím ubytovacího zařízení nespokojenost, lze jen těžko očekávat, že zařízení využije znovu či jej doporučí známým a přátelům¹².

Nestálost služby je spojena především s pracovníky, kteří je poskytují. Je zřejmé, že ačkoliv může a v praxi často také je proces poskytování služby standardizován, pravděpodobnost, že ji dva pracovníci poskytnou zcela stejným způsobem, je velmi malá. Stejně tak to, jak jsou pracovníci vnímáni klienty, je silně ovlivněno vzájemnou interakcí, neopakovatelnou atmosférou okamžiku, vzájemnými sympatiemi či antipatiemi. Řešením problému s nestálostí služby může být stanovení interních standardů obsluhy, vhodným výběrem a motivací pracovníků a také zavedení vhodných interních kontrolních mechanismů.

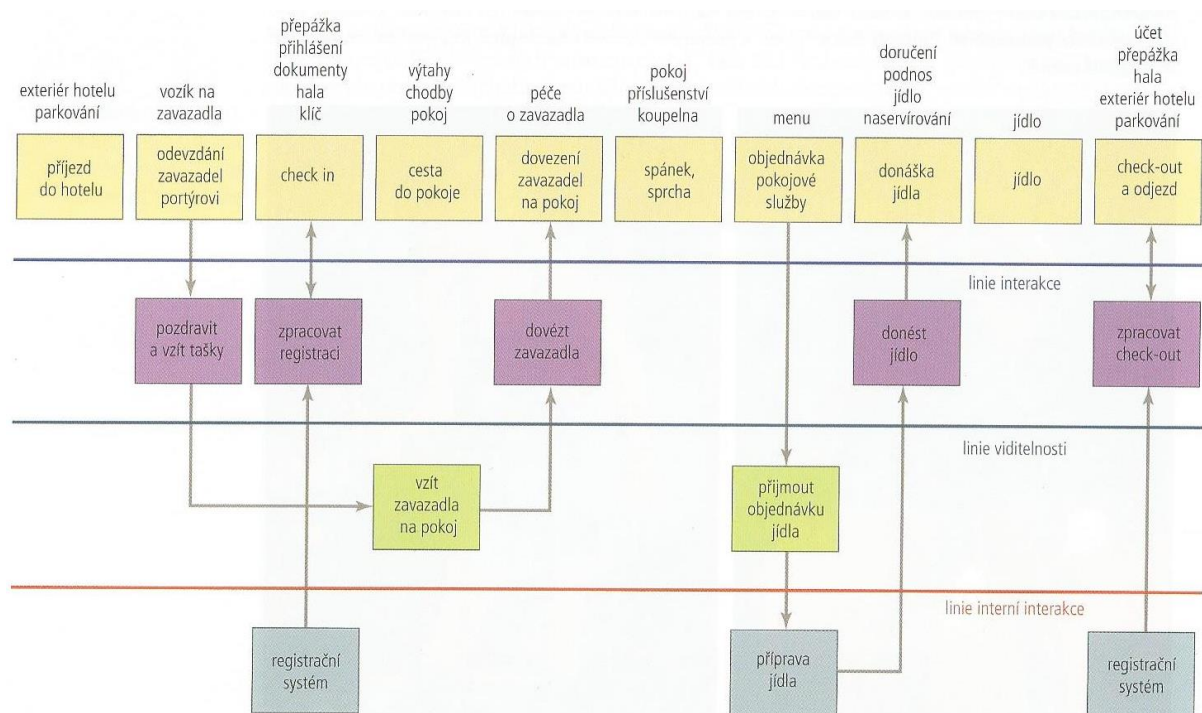
¹⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 30

¹¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 344

¹² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 398

Pro představu lze uvést schéma, jakým způsobem musí hotel zpracovat objednávku a zajistit jednodenní ubytování se snídaní ve svém interním systému (viz obr. 1).

Obrázek 4: Plán služby hotelového ubytování



Zdroj: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 398

Neoddělitelnost služeb, tedy nemožnost oddělit lidský prvek a místo poskytování služby, může být vnímáno jako přednost i nedostatek¹³. V případě hotelových služeb může přispět tato vlastnost k zákaznické loajalitě a časté návraty hostů do konkrétních ubytovacích zařízení. Klienti si ve své mysli (viz black box v marketingu) spojí konkrétní místo s určitou úrovní servisu, nabízených služeb a jejich cenovou úrovní a také s konkrétními zaměstnanci, kteří se k nim mile a vstřícně chovali. V konečném

¹³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [12. vyd.]. Praha: Grada, 2007, s. 713

důsledku je pak může být neoddělitelnost služby z hlediska marketingu výhodou a přínosem. Vhodným příkladem pro uplatňování této praxe je přístup skupiny hotelů Ritz Carlton¹⁴.

Historie luxusního hotelu Ritz Carlton spadá až do počátku 20. století. Od prvopočátku bylo označení hotelu spojováno s luxusem, šlo o první hotel, který nabízel soukromou koupelnu v každém pokoji, čerstvé květiny po celém hotelu a personál oblečený ve formálních uniformách. V roce 1983 získal práva k využívání značky hotel Ritz Carlton Horst Schulze, který se svým čtyřčlenným týmem vytvořili koncept hotelu založený na sloganu „jsme dámy a pánové obsluhující dámy a pány“. Tento slogan a v podstatě také slib hotel dodržuje, zaměstnanci jsou pravidelně školeni, dále jsou povinni dodržovat „tři kroky služby“ a „12 hodnot souvisejících s poskytováním služby“, v podstatě jde o využití principů interního marketingu. Lze namátkově citovat tyto deklarované hodnoty služby:¹⁵

Hodnota č. 3: *„Mám schopnost našim hostům zprostředkovat jedinečný, nezapomenutelný a osobní zážitek.“*

Hodnota č. 6: *„Jsem zodpovědný za problémy hostů a okamžitě je řeším.“*

Hodnota č. 10: *„Jsem hrdý na svůj profesionální vzhled, způsob řeči a chování.“*

Významný pro síť hotelů Ritz Carlton (již 38 tisíc zaměstnanců, 70 hotelů ve 24 zemích) je také tzv. wow story. Jde o každý den novou vydávanou historku, se kterou se seznamují zaměstnanci hotelu a která demonstruje, na jaké úrovni mají být služby poskytovány.

Příklad wow story: číšník zaslechl hovor páru, kde muž ženě na vozíku říká, že je škoda, že ji nemůže dovést dolů na pláž kvůli schodům, řekl to údržbářům a ti do druhého dne položili dřevěný chodník vedoucí až na pláž. Na konci chodníku pak byl postaven stan, kde pár povečeřel. Wow story sice mohou působit jako pohádky s dobrým koncem, reálně jsou ale pravdivé a dle managementu hotelu mají představovat

¹⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 417

¹⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 417

to, „*co od svých dam a pánů na celém světě management očekává*“, tedy osobní zainteresovanost.

Hotel také u svých zákazníků zjišťuje (mimo funkčních dotazů na spokojenost s jídlem či úrovní úklidu) také to, jaké pocity a pohodlí při svém pobytu zákazníci zažili.

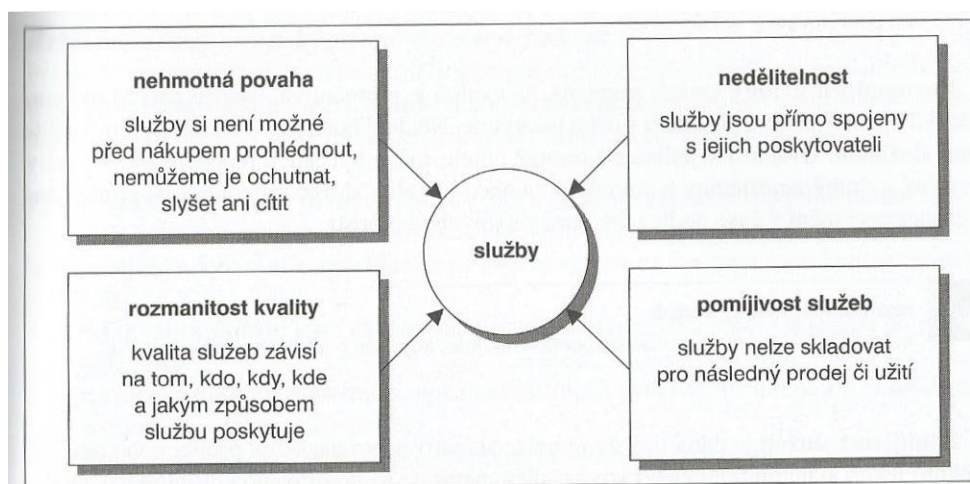
Teoretické aspekty tohoto přístupu lze nalézt například v publikaci Vysekalové „*Emoce v marketingu*“, které lze při poskytování právě hotelových služeb považovat za klíčové. Příjemný pocit zažitý při snídani, večeři, pobytu v hotelu vede obvykle k tomu, že se klienti vrací zpět do hotelů, které již „vyzkoušeli“. Proto by měl také existovat stejný standard pro poskytování hotelových služeb ve všech zařízeních (hotelové či ubytovací řetězce) v různých zemích, pokud jsou sdruženy pod stejnou značkou, např. Holiday Inn Hotels & Resorts, InterContinental Hotels & Resorts, Days Inn, Microtel Inns & Suites, Marriott Hotels & Resorts, Ibis, Novotel Hotels apod. Uvedené řetězce spadají pod různé společnosti (některé sdružují více hotelových řetězců) a samozřejmě mají odlišnou úroveň, pokud jde o oficiální počet hvězdiček, v podstatě od luxusních s pěti hvězdami (Ritz Carlton) po ekonomické, např. Formule 1, která je v podstatě noclehárnou¹⁶.

Neskladovatelnost služeb v praxi znamená, že u nich není možné vytvořit zásoby, nelze tak překlenout období, kdy dochází k nesouladu mezi poptávkou a nabídkou. Pro hotelové služby je typické, že některé služby jsou v určitých regionech čerpány celoročně (například evropská a další města), v jiných sezónně (příroda, hory, moře apod.), v určitých obdobích tak dochází často k převisu poptávky, v jiných obdobích zůstávají hotelové služby nevyužity. Při vhodném využití marketingových nástrojů (slevy, doplňkové služby, služby na míru určitým skupinám klientů – rodiny s dětmi, senioři, sportovci apod.), lze nabízet a prodávat hotelové služby i mimo sezónu nebo v době snížené poptávky¹⁷.

¹⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Ptaha: Grada, 2014, s. 68

¹⁷ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 421

Obrázek 5: Charakteristické znaky služby



Zdroj: KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 421

Cestovní ruch i hotelové služby se vyznačují určitými specifiky, která je výrazně ovlivňují a definují (částečně vyplývají z již uvedených specifik služeb). Jde především o následující¹⁸:

- rozvoj cestovního ruchu je podmíněn především politickými podmínkami;
- produkt cestovního ruchu nelze vyrobit do zásoby (skladovat);
- místní vázanost, bezprostřední spojitost s místem, ve kterém se realizují (kvalita přírodního prostředí, okolní přírodní scenérie apod.);
- silná sezónnost;
- trh s hotelovými službami je silně ovlivněn přírodními a dalšími nepředvídatelnými vlivy a faktory;
- vysoký podíl lidské práce a klíčový význam této práce na kvalitu poskytovaných služeb;
- těsný vztah nabídky a poptávky (změny v cenách a příjmech klientů se bezprostředně projevují na trhu s hotelovými službami);
- poptávka je ovlivněna také fondem volného času klientů, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módností a prestiží

¹⁸ FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 19-20

konkrétních destinací i typů služeb, celkovým způsobem života klienta i společnosti jako celku;

- nabídku silně ovlivňuje rozvoj a využívání techniky a moderních technologií (internet, sociální sítě, informační a rezervační systémy apod.).

Mezi hlavní specifika služeb cestovního ruchu, tedy i hotelových služeb patří¹⁹:

1. *Kratší expozitura služeb*: spotřeba například stravovacích služeb probíhá již během hodiny či ještě dříve, poskytovatel má tedy minimum času pro vytvoření emoce, pozitivního či negativního dojmu na straně zákazníka;
2. *Výrazný vliv psychiky a emocí při nákupu služeb*: při nákup hotelových služeb nebo dalších služeb cestovního ruchu je postačující jedna špatná zkušenost (nepříjemný pracovník recepce, neochotný číšník apod.) díky které příště klient hotel či restauraci již nikdy nenavštíví, ačkoliv jinak mohou obě zařízení poskytovat vysoce kvalitní servis a služby. Lze tedy tvrdit, že jediný pracovník může ovlivnit spokojenost klienta i to, zda se bude v budoucnu vracet či nikoliv. Dále je třeba mít na paměti, že při kupování hotelových služeb se lidé rozhodují především prostřednictvím kombinace racionálního a emotivního uvažování, posuzují poměr kvalita a cena, spolu se zážitky, které lokalita, zařízení i vlastní služba nabízejí.
3. *Větší význam hmotné stránky poskytovaných služeb při hodnocení klienty*: snáze lze hodnotit hmatatelné a měřitelné aspekty služby, například jak starým nábytkem je hotel vybaven, nakolik citlivě jsou řešeny pracovní oděvy zaměstnanců, jak kvalitní jsou postele, zda jsou dobře udržované koupelny a sociální zařízení (vodní kámen, plesnivé závěsy, frekvence výměny ručníků apod.).
4. *Významný vliv kvalitativní úrovně a image služeb*: organizace, které poskytují hotelové služby, se musí snažit vyvolat u hostů vhodné asociace, takové které odpovídají jejich přáním a potřebám.
5. *Vysoká závislost na komplementech*: hotelové služby jsou často poskytovány jako komplexní, tedy takové, kdy je klientům vyjma ubytovacích a stravovacích služeb nabízeny také doplňkové služby (služby wellness, služby kadeřníka, půjčování

¹⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 417

automobilů apod.), protože je hosté dlouhodobě vyžadují. Je ale samozřejmé, že zážitky, které jsou pro hosty spojené s doplňkovými službami poskytnutými v prostorách ubytovacího zařízení, vytváří globální zážitek spojený jak s konkrétním ubytovacím zařízením, tak také s cestováním. Celková úroveň spokojenosti hostů má následně vliv na ziskovost všech zainteresovaných provozovatelů služeb, ale i na to, zda se určitá destinace stane turisticky vyhledávanou či nikoliv. V případě, že byť jen jedna z nabízených a poskytovaných služeb nedosahuje požadované úrovně, dochází také k poškození pověsti ubytovacího zařízení, ve kterém je služba poskytována nebo které ji svým hostům nabízí²⁰.

6. *Jednoduché kopírování služeb*: služby, které poskytují ubytovací zařízení, jsou snadno kopírovatelné, znamená to, že pokud některé zařízení přijde s originálním nápadem (konkurenční výhoda), není obvykle chráněno (nelze obvykle použít patentování) před tím, aby jej nepřevzalo jiné ubytovací zařízení, které v něm spatřuje potenciál. Necení se tedy ani tak nápad, jako schopnost mít přehled o nabídkách dalších zařízení a pružně na ně reagovat (tedy odstranit konkurenční výhody ostatních poskytovatelů hotelových služeb).

7. *Větší důraz na propagaci mimo sezóny*: výrobky jsou obvykle propagovány v době, kdy lze očekávat poptávku, produkty cestovního ruchu je třeba propagovat průběžně, zejména mimo sezónu (tato propagace pak v podstatě může pomoci vytvořit poptávku. Nejvhodnějším obdobím pro propagaci služeb cestovního ruchu je tedy především období, kdy klienti plánují svoji dovolenou. Začínat s propagací tehdy, kdy začíná sezóna (prázdniny) by bylo příliš pozdě. Dále je třeba zohlednit skutečnost, že absolutní kapacita je pevně stanovena, proto je třeba pomocí propagace stimulovat poptávku také mimo hlavní sezónu.

²⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 417

Z uvedeného je tedy zřejmé, že služby cestovního ruchu a hotelové služby mají svá specifika, a proto je potřeba také k jejich marketingu přistupovat odlišně, než k propagaci výrobků a zboží²¹.

V obecné rovině světové hotelnictví podléhá mnoha vnějším a vnitřním vlivům, které přímo (primárně) nebo nepřímo (sekundárně) ovlivňují úspěšnost a rozvoj hotelových společností. Mezi tyto vlivy lze zařadit především vlivy ekonomické, politické (aktuálně především celosvětový boj s terorismem, lokality se zvýšeným bezpečnostním rizikem, lokality, kde probíhají zbrojené konflikty apod.), vlivy ideologické a náboženské a také vlivy sociální a ekologické.

K hlavním znakům strategie hotelových společností patří:

- realistické dlouhodobé plánování (na základě provedených analýz a průzkumů);
- obežetné investování;
- pružné reakce na aktuální změny a problémy (bezpečnost hostů, výpadky dodávek, výkyvy počasí, živelné pohromy apod.);
- kalkulace cen odpovídající realitě (úrovni nabízených služeb),
- využívání značek (obchodní názvy hotelových řetězců či hotelů), např. Ritz Carlton, Hilton, Marriot apod.;
- přednost kvality před kvantitou (lidské zdroje, nabízené služby apod.);
- segmentace trhu, tedy zaměření se na určitý typ hostů (rodiny, senioři, hosté hledající sportovní vyžití, účastníci kongresového a incentivního cestovního ruchu, účastníci gastronomického, zdravotního, dobrodružného, temného (návštěvy věznic, hřbitovů, mučireň, míst genocid apod.), dobrovolnického a svatebního cestovního ruchu, cestovního ruchu zaměřeného na LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability, životní styly pro zdraví a udržitelnost), cestovního ruchu sexuálních menšin a také cestovního ruchu košer a halal). Každý typ hosta obvykle požaduje jinou úroveň a druhy hotelových služeb, stejně tak se mohou lišit požadavky na zázemí a vybavení ubytovacího zařízení;

²¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 417

zajistit takovou celkovou organizaci a chod hotelu (zařízení) tak, aby prosperoval také tehdy, pokud je jeho průměrná roční obsazenost pod kritickou hranici (obvykle v průměru 60%), tzv. Yield Management;

zajistit v nabídce konkurenční, jedinečný a nesrovnatelný produkt (originální, stylový, neopakovatelný);

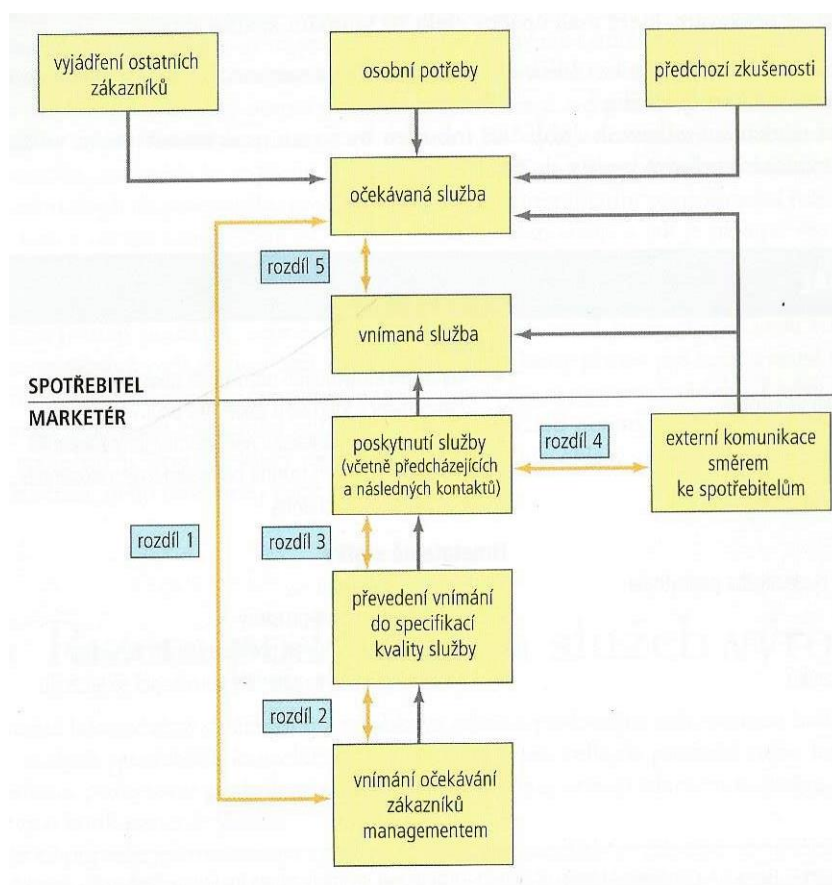
pokrytí pokud možno široké spektrum hotelových služeb (expanze do nižších tříd, např. společnost ACCOR hotels vlastní více řetězců nabízejících služby různé úrovně – Ibis, Mercure, Grand Mercure, Novotel, Orbis, Thalassa a další);

využívání rezervačních systémů (k nejznámějším patří GDS – globální distribuční systém, Galileo a v Evropě také Amadeus, umožňují rezervaci ubytování, letenek, půjčení automobilů apod.);

soustavné provádění průzkumu trhu, i velmi bohatí lidé často nevyužívají nejluxusnější hotely, vyžadují atraktivnost, ale za přiměřenou cenu, často jsou více žádané menší hotely než obrovské hotelové komplexy, více cestují senioři či osoby se zdravotním postižením a také rodiny s dětmi, tomu je potřeba přizpůsobit zařízení pokojů i zřízení bezbariérového přístupu a pokojů se zvláštním režimem.

Služba, tedy i hotelová může být úspěšná pouze tehdy, pokud naplní očekávání zákazníků. Následující obrázek 3 poskytuje přehled o tom, jaké předpoklady musí být splněny, mají-li být poskytovány vysoce kvalitní služby. Také identifikuje pět rozdílů, které bývají příčinou neúspěchu nabízené (poskytované) služby.

Obrázek 6: Model kvality služby (GAP)



Zdroj: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 411

Základem pro tvorbu marketingové strategie hotelových zařízení a poskytovaných služeb je, jak se průběžně prolíná textem této práce, poznání zákazníka a nabídka služeb na míru. Dále pak uvědomění si, že mobilní zařízení a elektronická zařízení využívaná klienty prakticky všeho věku jsou standardem, významným kritériem při hodnocení hotelových služeb je tedy kvalita a výkonnost připojení k internetu a také, zda je poskytováno zdarma či za poplatek. Dále je potřeba, aby ubytovací zařízení umožňovala rezervaci on-line za využití vhodných a zabezpečených systémů, včetně možnosti provedení platby on-line. Velmi žádoucí je také informace o obsazenosti zařízení ve sledovaném období. Webová prezentace musí být vždy aktuální, jinak se snadno stane ubytovací zařízení terčem kritiky na různých diskusních a hodnotících fórech.

Pro hotel méně vhodné rezervování termínu on-line bez nutnosti úhrady či storno poplatku je velmi žádané u klientů, kterým dává svobodu a možnost změny termínu i ubytovacího zařízení, méně žádané a s určitým despektem je u klientů přijímáno rezervování ubytování, kdy je závazně strhávána celá úhrada za ubytování, a to již třeba s půlročním předstihem. Uvedené se týká i dalších doplňkových služeb jako je například možnost parkování u hotelu a podmínky, za kterých je umožněno či možnosti rezervovat si půjčení automobilu.

Velmi důležitá je jak webová prezentace ubytovacího zařízení, tak i dalších nabízených služeb. Potenciální klienti, především nově nastupující nejrozšířenější generace Y (generace dětí milénia). Uvedená generace již na rozdíl od předešlé generace X vyrostla s internetem a postupně využívá nové technologie. Důležité je, aby weby hotelových zařízení byly tzv. mobile friendly a stránky byly vhodně optimalizovány²². Dále je třeba, aby zařízení byla přístupná spolu se svými webovými prezentacemi k využití různými vyhledávači, srovnávači, recenzními portály, např. Tripadvisor apod. Samozřejmé je, že některé služby (Tripadvisor, Trivago apod.) jsou hotelovým a restauračním zařízením nabízeny za poplatek. Umožňují ale zařízením lépe se prezentovat široké veřejnosti včetně hodnocení úrovně poskytovaných služeb samotnými návštěvníky, což je mezi potenciálními zákazníky nejvíce ceněno (dozví se tak, zda nejsou pokoje nepřiměřeně malé, zda se hotel soustavně nechvěje díky pod ním projíždějícímu metru, zda budou v exotičtějších destinacích sdílet koupelnu s ještěrkami, zda je jídlo jedlé a také to, zda například k snídani obdrží hosté několik dní po sobě zcela stejnou nabídku, či zda je obměňována a turista není nucen snídat toasty osm dní po sobě).

Míru konverzí při zajišťování především ubytování objednávaním na specializovaných webech lze také prostřednictvím tzv. revenue managementu²³, jehož podstatou je nabídka správné ceny správnému zákazníkovi ve správný čas. Například v okamžiku nižší obsazenosti zařízení lze klientovi, který navštíví stránky hotelu či některý z webu jako je booking.com nebo hotels.com, hotelinfo.com apod. nabídnout

²² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Ptaha: Grada, 2014, s. 68

²³ Booking.com. *O společnosti Booking.com™* [online]. © 1996–2017 Booking.com™ [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.booking.com/general/>

výhodnější ceny. Např. booking.com nabízí tzv. denní smart nabídku registrovaným klientům, kdy se deklarovaná sleva z ceny ubytování pohybuje v desítkách procent ve srovnání s oficiálně deklarovanou cenou, samozřejmě jde o marketingovou aktivitu dojednanou s hotelem, která je v konečném důsledku výhodná pro všechny zúčastněné. Cenová politika je také mimo obsazenosti samozřejmě řízena sezónností pobytu, a tedy poměrem aktuální nabídky a poptávky.

Recenze návštěvníků jsou dalším velmi významným nástrojem, který lze uplatnit při realizaci marketingové strategie, jde v podstatě o snadný a také levný způsob, jak si může ubytovací zařízení vybudovat on-line reputaci, stačí pouze zdvořile požádat hosty, aby sdělili svůj názor na ubytovací zařízení a poskytované služby. Ideálním postupem je motivovat hosty k sepsání recenze drobnou pozorností, například káva či jiný nápoj zdarma apod. v závěru pobytu. S tímto postupem souvisí fakt, že v dnešní době je při vyhledávání hotelu velmi významné tzv. word of mouth, tedy osobní doporučení hotelu přátelům, známým, ale také třeba neznámým osobám prostřednictvím on-line názoru a doporučení. V dnešní době totiž hosté vyžadují velmi přesné a také aktuální informace o hotelu, a to nejen formou recenzí, ale chtějí se dozvědět, jaké jsou k dispozici nabízené služby, jaké je menu v restauraci hotelu, případně jaký je jídelníček pro hosty s polopenzí, plnou penzí, nebo jaké nápoje a pokrmy jsou k dispozici hostům s režimem all – inclusive. Důvod je prostý, podrobné informace slouží potenciálním hostům k tomu, aby mohli provést porovnání nabídky zařízení s nabídkou konkurenčních zařízení. Zároveň také podrobné informace slouží k vytvoření si názoru a často také prvního emočního vztahu k určitému hotelu, takovému hotelu, který nejlépe vyhovuje vkusu, potřebám, zvykům i možnostem hosta.

Velkým plusem a z hlediska marketingu strategickým rozhodnutím pro všechna ubytovací zařízení, která se vyskytují kdekoli ve světě, je vytvoření takového zařízení a zázemí, které hostům umožní náhradní či doplňkový program. Uvedené zázemí a nabídky doplňkových služeb lze vnímat jako pro marketing tolik důležitou přidanou hodnotu, která jednak může pobyt zpříjemnit nebo při proměnlivém počasí umožnit náhradní program. Jde především o poskytování služeb wellness a fitness (jsou stále vyhledávanější) a dále také o informování o nabídce služeb, které poskytují okolní zařízení, přírodní, kulturní a historické památky, jaká je lokální místní vybavenost apod.

1.6 Marketingový mix v hotelnictví

Cílem marketingu je dodávat produkty vybraným skupinám zákazníků (segmentace trhu) ve správný (vhodný čas), na správném místě a za odpovídající ceny při využití vhodné propagace, to vše s optimálními náklady a lépe než konkurence. K naplnění těchto cílů jsou v praxi využívány nástroje marketingu označované jako marketingový mix, který musí hotel správně využívat a řídit. Řízení marketingového mixu představuje použití různých nástrojů a technik, které jsou manažerům k dispozici za účelem realizace zvoleného marketingového konceptu²⁴. Smyslem poskytování libovolného produktu je nabídnout zákazníkům spolu s produktem určitou přidanou hodnotu.

Zjednodušeně lze definovat marketingový mix jako způsob plánování produktu, publicity, komunikace s hosty prostřednictvím reklamy, direct mailingu, podpora prodeje konferencí, kongresů a různých balíků služeb cestovního ruchu.

Marketingový mix spolu s vybranými tržními segmenty a cílovými trhy vytváří marketingovou strategii firmy. Existuje více konceptů marketingového mixu, za klasický a nejstarší je považován koncept „4P“ (Neil H. Borden, 1948). Popsaný koncept tvoří:²⁵

- Product (produkt, výrobek nebo služba);
- Price (cena, platební a kontraktační podmínky);
- Promotion (podpora prodeje, marketingová komunikace, komunikační mix);
- Place (distribuce, umístění).

Kotler k těmto čtyřem prvkům doplnil také *procesy* (processes) – kreativita, disciplína a struktura, které vstupují do marketingu, složku *lidé* (people) – jsou pro úspěch podniku nepostradatelní, především v oblasti služeb je jejich význam

²⁴ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, s. 19

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing:[strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 146

nezastupitelný, a také *programy* (programs) – aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům²⁶.

V oblasti služeb se v marketingovém mixu také často objevuje další „P“, a tím je *packaging*, což je v podstatě tvorba různých balíčků služeb (ubytování, stravování, doprava, zajištění výletů či adrenalinových zážitků poblíž místa ubytování apod.). Přínos balíčků služeb pro zákazníky spočívá ve zjednodušení nákupu, kdy lze více služeb nakoupit současně a dále také v tom, že více služeb obvykle pořídí za pro něj výhodnější cenu (výhody samozřejmě vznikají i na straně poskytovatelů jednotlivých služeb)²⁷.

Jakubíková i další autoři odborné literatury (Kotler, Zamazalová, Vysekalová) tvrdí, že marketingový mix „4P“ vnímá trh především pohledem a prostřednictvím potřeb prodávajícího (producenta hodnot). Koncept „4P“ je tedy odborníky vnímán primárně jako nástroj prodeje, prostředek, jehož prostřednictvím firmy působí na zákazníka s cílem zajistit pro sebe vysoký objem prodeje, dobrý tržní podíl a s tím spojenou ziskovost, což je obecný cíl všech podnikových, a tedy i marketingových aktivit. Klient, zákazník či host, ale vnímají marketingové nástroje jinak, jsou pro ně nositelem určitého (spotřebitelského) užitku. Proto vznikla další koncepce marketingového mixu orientovaná na zákazníka, nese označení „4C“. Jejím prostřednictvím se zákazník dozvídá, jaký užitek mu koupě určitého produktu přinese. Koncept marketingového mixu „4C“ je svým pojetím blízký především pojetí služeb. Každému ze 4P, které tvoří základní marketingový mix, lze v podstatě přiřadit jedno ze 4C ze zákaznický orientovaného marketingového mixu. Jakubíková tvrdí, že je vhodné, pokud se v praxi pracuje s oběma koncepty současně.²⁸ Jsou rozlišovány i další koncepty marketingového mixu, například 4A nebo SIVA (z anglického Solution, Information, Value, Access).

²⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 340

²⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 347

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 148

Obrázek 7: Vztah mezi 4P a 4C

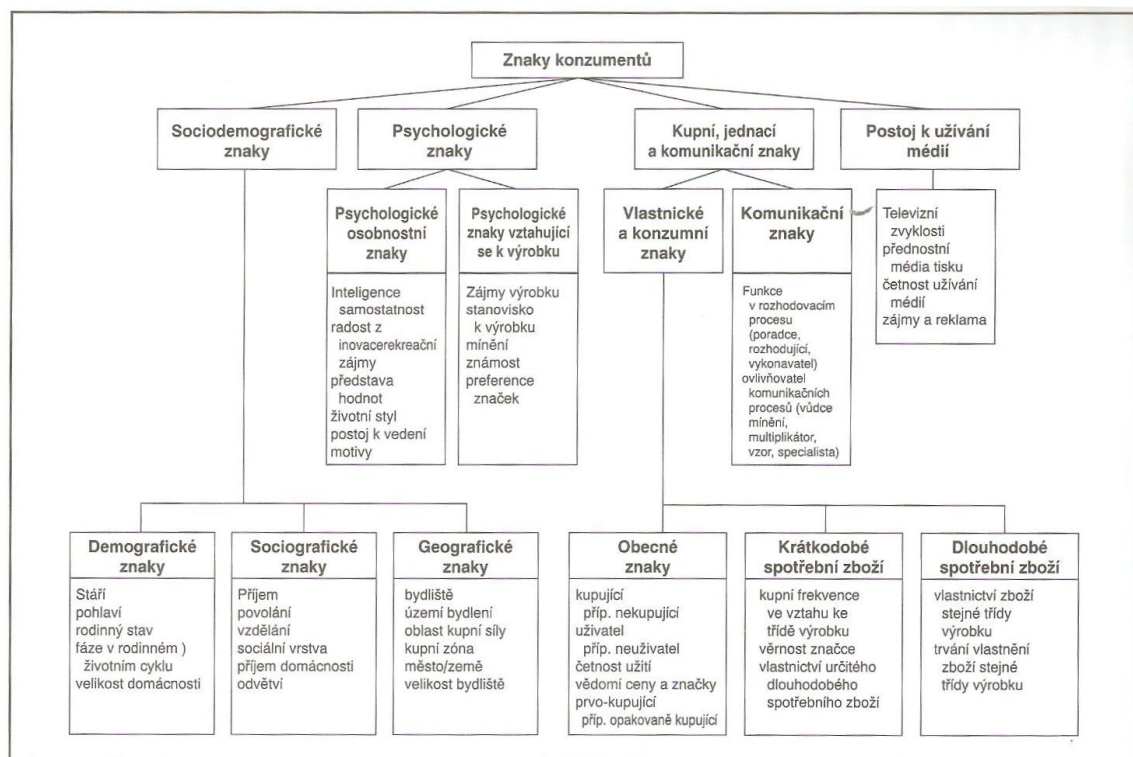
Čtyři P	Čtyři C
produkt (<i>product</i>)	hodnota z hlediska zákazníka (<i>customer value</i>)
cena (<i>price</i>)	náklady pro zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
místo (<i>place</i>)	pohodlí (<i>convenience</i>)
marketingová komunikace (<i>promotion</i>)	komunikace (<i>communication</i>)

Zdroj: Jakubíková Dagmar. *Strategický marketing:[strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 148

Marketingový mix je základním východiskem pro všechny marketingové aktivity firmy, proto musí být citlivě zvolen především s ohledem na cílový segment zákazníků. Každý zákaznický segment se obvykle vyznačuje různými zákaznickými preferencemi. Jiné požadavky na produkt a celý marketingový mix má zákazník z nízkopříjmového segmentu s rodinou, jiné ze segmentu mladých, kteří sice preferují především zábavu, ale také se spokojí s nižším standardem, jiné ze segmentu vysokopříjmového apod. Velmi důležité při segmentování trhu je také zohlednění osobních zájmů a preferencí klientů, ty jsou obvykle ovlivněny demografickými faktory (vzdělání, věk, fáze životního cyklu apod.). Platí, že čím přesněji je definován cílový segment zákazníků, tím přesněji lze tento konkrétní segment obsloužit a nadefinovat pro něj konkrétní marketingový mix²⁹.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing:[strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 148

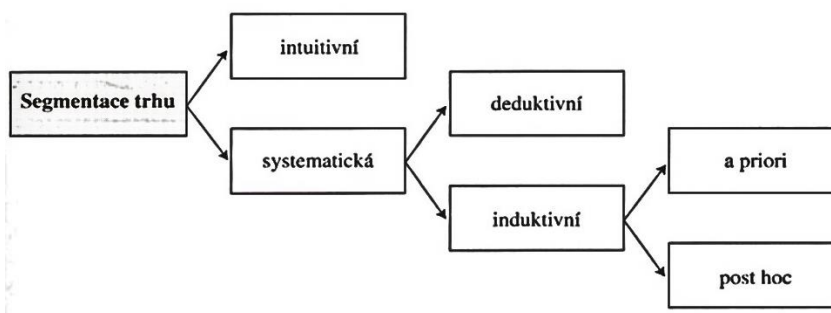
Obrázek 8: Přehled možných segmentačních kritérií (znaků konzumentů)



Zdroj: BERNDT, Ralph a kol. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007, s. 119

Segmentaci trhu je tedy nutné věnovat zvýšenou pozornost, Zamazalová uvádí několik možností, jak lze při segmentaci trhu postupovat (viz obr. 6 níže). Lze při ní postupovat na základě zkušenosti a intuice (intuitivní) nebo systematicky, kdy je využíván princip indukce a dedukce.

Obrázek 9: Postupy segmentace trhu



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 157

Definice jednotlivých prvků marketingového mixu v hotelnictví:

1) Produkt

Produkt lze vnímat jako nejvýznamnější složku marketingového mixu. Většina autorů shodně s Kotlerem rozlišuje tři vrstvy produktu. Jedná se o „core product“ (jádro, základní podstata produktu, obvykle představuje užitnou hodnotu produktu), dále „střední vrstvu“ (design, styl, značka, doplňky, balení apod.) a o „augmented product“ (rozšířený produkt, záruka, poprodejní servis apod.). V podstatě tedy firmy při prodeji produktu nabízejí komplexní řešení zákaznickova problému.³⁰ Každý zákazník při rozhodování o koupi upřednostní tu vrstvu, která je právě pro něj subjektivně nejvýznamnější. Pro někoho je to značka, pro jiného související doplňkové služby a pro dalšího právě jen to, že uspokojí jeho potřebu (nový kousek do šatníků, odpočinout si na dovolené, možnost spolehnout se na kvalitní ubytování při služební cestě apod.). V případě hotelových služeb tvoří jádro produktu základní služby, kterými je ubytování, střední vrstvu tvoří kuchyně, parkoviště, úklid, recepce a zprostředkující služby a poslední vrstvu tvoří věrnostní program, podpůrné služby, systém rezervace apod.

Produkt poskytovaný v cestovním ruchu má omezenou životnost a musí být soustavně aktualizován dle potřeb a preferencí zákazníka. Produkt cestovního ruchu je v podstatě kombinací působení materiálních zdrojů (ubytovací zařízení, místní infrastruktura) a zdrojů nemateriálních (především tvořených lidským prvkem, který je při poskytování služeb cestovního ruchu klíčový). Progrese a inovace produktu jsou závislé na přítomnosti a zájmu klienta, ideální produkt je pro klienta atraktivní, cenově dostupný pro jeho segment, tvoří jej správně (typu klienta na míru) vytvořený balíček doplňkových služeb.

Ideální produkt z oblasti hotelových služeb představuje přesné zacílení na konkrétní cílovou skupinu (obchodníci, rodiny, mladí lidé, senioři apod.), dále je pro danou cílovou skupinu atraktivní a přístupný, zároveň je poskytován pro klienty za akceptovatelnou cenu, uspokojuje jejich požadavky a je v souladu s možnostmi konkrétní destinace.

³⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 384-386

2) *Tvorba ceny*

Cena do značné míry velmi výrazně ovlivňuje poptávku. Jedná se o částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu, jde o vyjádření hodnoty produktu pro spotřebitele, tedy sumy, kterou vynakládá výměnou za užitek, který mu zakoupený výrobek neb poskytnutá služba přinese.³¹ Aktuálně panuje éra tzv. dynamické tvorby cen, tedy stanovování různých cen s ohledem na individuální zákazníky a konkrétní situace. Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která je zdrojem příjmů, ostatní složky marketingového mixu jsou spojeny spíše s výdaji. Ceny také patří k nejpružnějším složkám marketingového mixu, protože je lze rychle měnit s ohledem na působení poptávky i dalších vlivů.

Ceny mohou být stanovovány s ohledem na reálnou výši nákladů spojené s vytvořením produktu, dále dle aktuální poptávky a také jsou rozlišovány ceny stanovené s ohledem na ceny konkurence. Nicméně dle Kotlera se firmy dopouštějí mnoha chyb při stanovování ceny, především tehdy, pokud ceny neaktualizují podle reálné situace a také, pokud je nestanovují s ohledem na specifika cílového segment. Dále hotelům vytýká, že se při stanovování cen orientují především podle nákladů, nikoliv podle zákazníků a upozorňuje na nízkou diferenciaci cen.³²

Na účinnost ceny má vliv také vzájemná zastupitelnost produktů (substituce) a také nutnost využívat při spotřebě produktu také další produkty (komplementarita). Obvykle je doporučováno při stanovování ceny vycházet z konceptu 5C.³³

- a) cost – náklady;
- b) competence – k čemu je produkt vhodný;
- c) comparability- srovnatelnost s konkurenční nabídkou;
- d) competition – postavení na trhu, jaké jsou v tomto ohledu snahy firmy, rozlišován je např. price leader, který určuje horní hranici cen a cost leader, který určuje spodní cenovou hranici;

³¹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 483

³² KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 485

³³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 204-206

e) communication: co výrobek či služba kupujícímu sděluje prostřednictvím svých charakteristických znaků, i cena s kupujícím komunikuje.

3) *Distribuce, místo prodeje*

Distribuce představuje dodání produktu od výrobce (poskytovatele) ke konečnému spotřebiteli. Distribuce nepředstavuje pouze pohyb hmotných toků, ale také pohyb finančních toků či informací. Formy a způsoby distribuce by měly být vždy zvoleny s ohledem na potřeby zákazníka i výrobce (poskytovatele).³⁴

Ubytovací zařízení si nemohou své umístění dodatečně vybrat, mohou a měly by svým hostům pomoci zorientovat se (prostřednictvím poutačů a směrovek), poradit, jak se lze do zařízení dostat. Také mohou například iniciovat vznik zastávky hromadné dopravy poblíž objektu, případně je-li to možné, mohou vybudovat parkoviště. Distribuce pak je spojena především s provozní dobou zařízení, kdy jsou služby konzumovány, ta však zpravidla bývá nonstop (zejména ve větších zařízeních). Samozřejmě existují i ubytovací zařízení například s omezeným provozem recepce, bez recepce apod., stejně tak další služby jsou obvykle dostupné a poskytovány pouze ve vymezeném čase (stravovací, wellness, služby průvodce apod.).

Distribuce služby však začíná již v okamžiku jejího objednání či rezervace, což se v dnešní době děje obvykle prostřednictvím elektronických zařízení v prostředí internetu. Dále mohou být využity služby zprostředkovatele či prostředníka či doplňkové distribuční služby (pojištění, marketingové agentury). Pokud jde o podmínky, za kterých mohou být hotelové služby distribuovány, pak může být stejně jako u výrobků využita distribuce intenzivní, selektivní, výběrová a výhradní (exkluzivní) podle počtu míst, kde lze konkrétní ubytovací služby objednat, případně nakoupit.³⁵ V podstatě tedy hotel může své služby nabízet sám nebo prostřednictvím dalších článků.

Místem prodeje pak jsou obvykle touroperátoři, cestovní kanceláře, cestovní agentury, ale také veletrhy cestovního ruchu, internet, ale i recepce hotelu.

³⁴ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 225

³⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 235

4) **Propagace**

Smyslem propagace je zviditelnění konkrétního produktu na trhu, může mít různé cíle a s ohledem na různé cíle (informativní, přesvědčovací, připomínající a utvrzující) jsou rozlišovány odlišné formy propagace a nasazování reklamy v médiích (soustavné, pulzující, nárazová).³⁶

Termín propagace je v marketingovém pojetí vnímán také jako komunikační mix, který disponuje čtyřmi hlavními nástroji (reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej). V obecné rovině jsou využívány dvě základní strategie, a to strategie push (snaží se produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi) a strategie pull (nejprve se snaží vzbudit zájem u zákazníka a následně díky zákazníkům vyvolat poptávku po vybraném produktu).³⁷

5) **Lidé**

Lidé jako součást marketingového mixu jsou významní především v marketingu služeb, kde jsou to právě lidé, díky kterým se klient cítí spokojen či naopak nespokojen a kteří ovlivňují subjektivní vnímání a prožitek zákazníka spojený se službou. Je zřejmé, že i ztracené kufry nebo včas nepodanou snídani či jiný problém přijme klient lépe, pokud s ním jedná profesionál, který jej uklidní a zajistí vše potřebné s úsměvem, než je-li obsluhován pracovníkem, pro kterého je všechno problémem, je neochotný a strohý. Proto je nutné při volbě pracovníků hodnotit nejen dosažené vzdělání a odbornou praxi, ale také schopnost efektivní komunikace, úroveň emoční (sociální) inteligence, odolnost vůči stresu a také schopnost řešit krizové situace.³⁸

6) **Balíčky**

Balíčky jsou opět typickou složkou marketingového mixu v případě, že je produktem služba. Jejich nabízení je výhodné pro poskytovatele (vyšší tržby) i pro příjemce (obvykle je více služeb v balíčku poskytováno za nižší cenu, než by se

³⁶ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006, s. 243 a 247

³⁷ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006, s. 234- 235

³⁸ BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 127

zaplatilo za jednotlivé samostatné služby). V oblasti hotelnictví je nejčastější spojení ubytovací služby a služby stravovací, případně ještě doplněné o dopravní službu, případně například volný vstup do hotelového bazénu, či skipas za sníženou cenu apod.

7) *Spokojenost zákazníků*

Podle Zamazalové lze spokojenost zákazníka vnímat jako cíl pro jeho chování, cíl, kterého chce firma dosáhnout. Spokojenost zákazníka vzniká nejčastěji v takovém případě, kdy se shoduje představa výrobku či služby ve spotřebitelově mysli s výrobkem či službou v reálném provedení. Míra spokojenosti je pak dána tím, nakolik produkt odpovídá očekávání zákazníka. Spokojenost je a vždy bude výstupem subjektivního procesu hodnocení zákazníka, který srovnává svoji představu s realitou. Co se odehrává v zákaznickově mysli (black box) je předmětem zkoumání neuromarketingu.³⁹ Vědeckým zkoumáním bylo zjištěno, že neexistuje vztah přímé úměry mezi objektivně měřitelnou kvalitou produktu a spokojeností zákazníka. Jinými slovy, u zákazníka může být dosaženo vysoké míry spokojenosti i prostřednictvím průměrného či podprůměrného produktu. Naopak vysoce kvalitní produkt může být zdrojem zklamání a nespokojenosti, pokud nesplní zákaznickovo očekávání.

Zákaznickou spokojenost nevytváří pouze produkt samotný, ovlivňují ji také další faktory, například cenová úroveň, platební podmínky, možné způsoby placení, přesnost, spolehlivost a rychlost při poskytování služby, kompetence personálu, který poskytuje služby, umístění a dostupnost zařízení, které služby poskytuje, otevírací či provozní doba a také pověst a stabilita daného subjektu.

Kvalitě služeb se věnoval také text subkapitoly 2. 5., kde je umístěn obr. 3 (model kvality služby), model rozlišuje pět rozdílů, které mohou být příčinou neúspěšně poskytnuté služby:⁴⁰

- a) rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu;
- b) rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby;
- c) rozdíl mezi specifikací kvality služby a poskytováním služby;

³⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 78-82

⁴⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 411

- d) rozdíl mezi poskytováním služby a externí komunikací;
- e) rozdíl mezi vnímanou službou a očekávanou službou.

Na základě tohoto modelu kvality služby bylo stanoveno pět určujících faktorů kvality služeb: spolehlivost (schopnost provést službu spolehlivě a přesně), ochota (zájem pomoci zákazníkovi a poskytovat rychlé služby), jistota (znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost šířit důvěru a jistotu), empatie (věnování individuální pozornosti a péče zákazníkům) a hmatatelné složky (prostory, vybavení, upravenost personálu, komunikační materiály).⁴¹

S ohledem na uvedené rozdíly lze stanovit tři základní stavy spokojenosti zákazníka:⁴²

- Potěšení zákazníka – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání;
- Naprostá spokojenost zákazníka – shoda mezi očekávanými a vnímanou realitou;
- Limitovaná spokojenost – spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech, hrozí příklon nespokojenosti.

Existuje řada možností, jak měřit a sledovat zákaznickou spokojenost, obvykle jsou realizovány její průzkumy. Na základě výsledků průzkumů jsou sestavovány Indexy spokojenosti zákazníků (CSI, Customer Satisfaction Index). Snahou při tvorbě indexů je systematické modelování, měření, odhadování a analyzování interakcí mezi preferencemi zákazníků, vnímanou kvalitou a chováním zákazníků na jedné straně a výkonností společnosti (nebo jiným ekonomickým faktorem) na straně druhé. Při sledování spokojenosti zákazníků je nezbytné věnovat pozornost také jejich nespokojenosti.

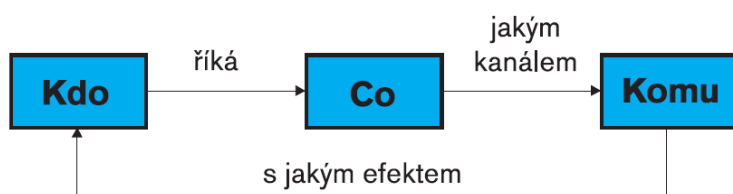
⁴¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, s. 410

⁴² ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, s. 7-82

1.7 Komunikační proces

Komunikace představuje proces sdělování, přenosu a výměny významů, názorů a hodnot zahrnující nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně tak jako reakce zákazníků na ně.⁴³ Komunikace je proces, který probíhá mezi dvěma, či více jedinci, jsou při něm předávány informace od komunikátora ke komunikantovi (od odesílatele sdělení k jeho příjemci), viz následující obr. 7 (Lasswellovo komunikační schéma).

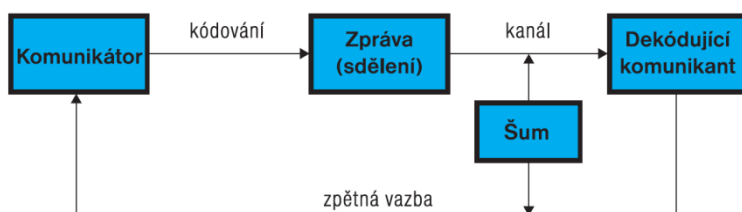
Obrázek 10: Lasswellovo komunikační schéma



Zdroj: FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011, s. 18

Následně byl vytvořen další model komunikace (obr. 8), který je přesnější a zohledňuje více aspektů komunikace, zahrnuje totiž také kódování a dekódování zprávy a možný vliv komunikačních šumů.

Obrázek 11: Kybernetický model komunikace (1949)



Zdroj: FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011, s. 18

⁴³ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 18

Marketingová komunikace pak podle Heskové představuje: „komunikaci, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou této komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli podniku.“⁴⁴

1.8 Komunikační mix

Komunikační mix představuje souhrn nástrojů, které jsou podnikem využívány pro zajištění marketingové komunikace. Komunikační mix také charakterizuje komunikační program celé firmy, ideální je pokud firma využívá tzv. integrovanou marketingovou komunikaci. Mezi prostředky komunikačního mixu patří především reklama (Advertising), podpora prodeje (Sales promotion), události a zážitky (Events), osobní prodej (Personal selling), vztahy s veřejností (Public relations) a přímý marketing (Direkt marketing):⁴⁵

Reklama:

Reklama je schopna oslovit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků, a také umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat i modifikovat sdělení. Reklama zahrnuje především televizní a rozhlasové reklamní spoty, dále pak inzerci v novinách a dalším tisku. Dále také především televizní reklamní spoty mimo reklamního sdělení poskytují informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy (s ohledem na ceny těchto spotů je zřejmé, že si reklamu v televizi nemůže dovolit nestabilní firma). Je ale také pravda, že reklama má své nedostatky, sice zasáhne vysoký počet osob, ale pouze jednosměrně, nedokáže je přimět k pozornosti a následně k nákupu.

⁴⁴ HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: VŠE, 2001, s. 22

⁴⁵ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 636-640

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje široké spektrum nástrojů, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi určitou výhodu spojenou s koupí, a to takovou výhodu, která jej ke koupi přiměje. Do této skupiny patří především slevy, různé akce (včetně prodeje zvýhodněných voucherů prostřednictvím různých slevových portálů), u hotelových služeb a služeb cestovního ruchu do této skupiny patří také last minute nabídky, dárkové předměty, které zákazník získá při koupi apod. U hotelových služeb lze rozlišit interní podporu prodeje uvnitř samotného hotelu (zde hraje klíčovou roli především recepce) a vnější, která probíhá mimo hotel.

Events

Eventy představují pořádání akcí za účelem prohloubení vztahů se zákazníky, zaměstnanci, firemními partnery i dodavateli. Různě zaměřené akce obvykle vedou k tomu, že si jméno firmy (hotelu), nabízené produkty či služby zákazníci lépe zapamatují prostřednictvím prožitku a vlastní zkušenosti z účasti na firemní akci. Hotely tedy samy mohou vlastní eventy (například tematicky zaměřené) organizovat za účelem vlastního zviditelnění, ale také mohou být eventy a jejich pořádání jednou ze služeb nabízených hotelovými zařízeními (opět pak mohou vést ke zviditelnění daného zařízení).

Osobní prodej

V určitých fázích nákupního procesu je osobní prodej nejúčinnějším prostředkem, zejména při budování preferencí, vytváření přesvědčení a při vlastním nákupu. Jedná se o interakci dvou osob, v podstatě existují dvě formy osobního prodeje, tzv. měkký a tvrdý. Při použití měkkého osobního prodeje jsou zdůrazněny příležitosti, naopak při použití tvrdého osobního prodeje je využíván nátlak. Je zřejmé, že v oblasti prodeje hotelových služeb lze využít pouze měkký osobní prodej, pro nátlak zde není místo a může pouze hosta odradit od koupě.⁴⁶

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 254

Přímý marketing (direct marketing)

Direct marketing se vyznačuje několika základními charakteristikami. Jednak je neveřejný, bezprostřední, přizpůsobený, sdělení je odesíláno konkrétní osobě (u adresného direct marketingu), lze jej připravit velmi rychle a upravit pro jednotlivé zákazníky. Mimo to je interaktivní, umožňuje totiž dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem. Obsah sdělení direct marketingu lze měnit podle reakce zákazníka. Výhodou direct marketingu je, že lze využít k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem. Asi nejčastěji jsou pro direct marketing využívány adresné e-maily, dále SMS, rozesílání katalogů apod. Za tímto účelem jsou vytvářeny zákaznické databáze, které je třeba pravidelně aktualizovat. Smyslem direct marketingu je především přimět hosty, které již hotel navštívili, k opakované návštěvě (např. díky nabídce slevy, pozvánce na speciální akci apod.).

Vztahy s veřejností (Public Relations)

Prostřednictvím PR jsou vytvářeny vztahy s veřejností. Hotelová zařízení mohou vztah s veřejností vytvářet především prostřednictvím příběhů, které jsou pro potenciální návštěvníky důležitější než prvoplánové reklamy. Při kombinaci PR s reklamou mohou firmy dosáhnout velmi dobrých výsledků. Bohužel firmy ještě stále význam PR podceňují a vnímají je spíše jen jako nadstavbu ke komerční komunikaci.

Úkolem PR je poskytovat veřejnosti informace o důležitých aktivitách, cílech, událostech a změnách v životě určité firmy. V případě hotelů pak jejich úspěšnost na trhu závisí na kvalitním vztahu s veřejností. Pověst hotelu, důvěra v jeho služby a jeho obraz ve společnosti má vliv na rozhodování osob o ubytování. Budování PR hotelu je dlouhodobou záležitostí, která je založena na vzájemné interakci mezi médii a hotelem.⁴⁷ K nástrojům PR patří tiskové konference, tiskové zprávy, placená inzerce, redakční články apod.

⁴⁷ BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, s. 185-186

1.9 Nové trendy a technologie v hotelnictví

Hotelnictví, stejně jako jiná odvětví, prochází nejrůznějšími změnami a vývojem, je sice závislé na výši důchodů, které jsou cestovatelé ochotni investovat do svého ubytování a dalších služeb, ale zřejmě i nadále bude růst zájem účastníků cestovního ruchu o zdravý životní styl, wellness i netradiční a dobrodružné zážitky (exotické destinace). Tomu musí hotely přizpůsobit svoji nabídku včetně dalších doplňkových služeb, například stravování, které by mělo více než dříve odrážet principy zdravé výživy. Požadavky hostů na úroveň a kvalitu služeb i nadále porostou, zřejmě rychleji než jejich ceny.

Zážitky jsou tím nejdůležitějším, co cestovatelé vyhledávají, hotely je tedy musí klientům nabídnout (různé fakultativní výlety, speciální služby spojené s mimořádnými zážitky). Cestovatelé by pak o nich měli informovat na sociálních sítích, webu hotelu či na jiných místech, ideálně formou příběhu, protože jak, je všeobecně známo, příběh je obvykle zdrojem zájmu a také ideální prostředek k nalákání a získání dalších hostů hotelu. Není také lepší reklama pro hotel než příběh, autentické fotografie či dokonce videozáznamy.

Dále lze očekávat další rozvoj a růst zájmu o AirBnB⁴⁸, kde je propojeno atraktivní ubytování s lokální kulturou, což mnozí cestovatelé oceňují. K dispozici samozřejmě mohou dát majitelé především prostory (byty či domy) vybavené TV, lednicí, s kuchyní a WiFi zdarma.

1.10 Analýza makroprostředí firmy

SLEPT analýza

Pro zhodnocení vnějšího vlivu lze využít SLEPT analýzu. Zkoumanými jsou politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory⁴⁹.

⁴⁸ webová služba zprostředkující pronájem ubytování, vše je regulérně ošetřeno smlouvami, vlastníci nemovitostí je mohou návštěvníkům jejich země nabídnout pro ubytování

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.rozš. vyd. Praha: GRADA, 2013, s. 97-100

- g) Politicko-právní faktory – patří mezi ně politická stabilita, vliv politických stran a sdružení, zákony, ochrana životního prostředí, aj.
- h) Ekonomické faktory – fáze ekonomického cyklu, vývoj HDP, míra inflace a nezaměstnanosti, životní minimum, úrokové sazby a další.
- i) Sociokulturní faktory – mezi kulturní vlivy se řadí společenské zvyky a návyky, kulturní hodnoty a vnímání. Do sociálních pak řadíme společenské uspořádání, životní styl, úroveň vzdělání, zázemí spotřebitelů.

1.11 Analýza mikroprostředí

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

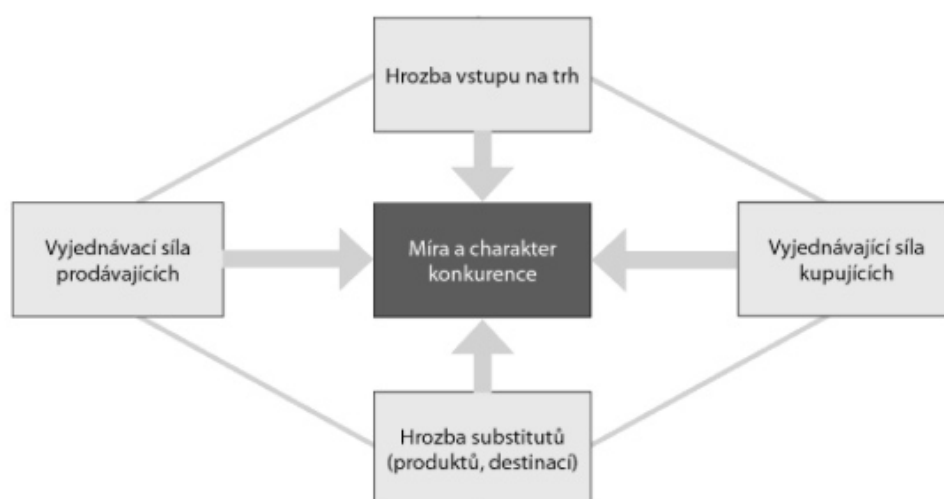
Jedná se o analýzu vnějšího prostředí. Jejím úkolem je pomocí daných ukazatelů – sil hodnocení a stanovení vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Tyto síly jsou si konkurující a navzájem vytvářejí hrozby⁵⁰:

1. **Hrozba nově vstupujících firem** – čím nižší vstupní i výstupní bariéry na trh jsou, tím větší riziko vstupu nový subjektů hrozí a současně zpravidla dochází k nižší rentabilitě. Při vysokých bariérách je vyšší i potencionální zisk, avšak případný neúspěch je ekonomicky náročný.
2. **Hrozba odvětvové konkurence** – pokud je v odvětví vysoké množství subjektů, které si vzájemně konkurují, snižuje se atraktivita trhu, firma nemůže dostatečně využít výrobní kapacity, a to vše může vést až k cenovým válkám.
3. **Hrozba substitučních produktů/služeb** – jsou srovnatelné s produkty/službami našeho podniku, limitují nás v cenotvorbě a tím potencionálních ziscích. Je proto nezbytné v tomto ohledu konkurenci bedlivě mapovat.

⁵⁰ KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: GRADA, 2013, s. 31

4. **Hrozba rostoucí síly dodavatelů** – se zmenšujícím počtem dodavatelů roste jejich vyjednávací síla. Určují objem i cenu dodávek, čímž ovlivňují konečnou cenu nabízeného produktu, či služby.
5. **Hrozba rostoucí síly zákazníků** – zákazníci vyžadují např. nejvyšší kvalitu, nejnižší cenu, čímž vytváří nátlak v konkurenčním prostředí. Jejich vyjednávací síla je s jejich počtem rostoucí.

Obrázek 12: Porterova analýza pěti sil



(Zdroj: PALATKOVÁ, M., MRÁČKOVÁ, E., KITNER, M., KAŠTÁK, O., ŠESTÁK, J. Management cestovních kanceláří a agentur. S.72)

SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Jejím cílem je identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy a specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká

vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)⁵¹

Obrázek 13: SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

(Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 129.)

1.12 Marketingový výzkum

Výzkum trhu je založen především na zjišťování veřejného mínění. Významnou roli při výzkumu trhu hraje Evropská společnost pro výzkum veřejného mínění a trhu (ESOMAR, European Society for Opinion and Marketing Research). Cílem této instituce je pečovat o rozvoj metod výzkumu, předmětem výzkumu trhu je především systematický a pravidelný sběr relevantních informací z vnitřních i vnějších zdrojů a

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing:[strategie a trendy]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s.129-131

realizace ad hoc nebo opakovaných výzkumů, které reagují na specifické aktuální problémy.⁵²

Poznávání zákazníků a jejich potřeb je významné pro zajištění úspěchu nabízených produktů. Poznávání zákazníků se dotýká šesti základních tematických okruhů:⁵³

- a) Socioekonomický profil – kdo jsou zákazníci (pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, ekonomická aktivita apod.);
- b) Životní podmínky zákazníků – životní úroveň zákazníků (příjmy, výdaje, vybavení domácností, vlastnictví movitého a nemovitého majetku apod.);
- c) Životní styl zákazníků – ovlivněn především volnočasovými aktivitami (rekreace, sport, kultura, vzdělávání apod.);
- d) Hodnotové orientace zákazníků – názory, životní postoje, politické preference apod.;
- e) Nákupní chování a rozhodování zákazníků – podle čeho se zákazníci rozhodují ke koupi, o jaké služby či zboží mají zákazníci zájem či naopak nemají, jaký význam pro ně má cena, kvalita, distribuce či propagace produktů;
- f) Vnímání a vliv marketingové komunikace – jak zákazníci sledují sdělovací prostředky, jak je ovlivňuje marketingová a podniková komunikace.

Foret tvrdí, že „marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o zákaznících. Tyto informace jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.“⁵⁴ Získané informace musí být relevantní, validní, spolehlivé, dostatečně rychlé a nákladově přijatelné. Vychází z interních i externích zdrojů, které mohou být jak primární, tak sekundární.

Plán marketingového výzkumu by měl obsahovat:⁵⁵

⁵² ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 70 - 72

⁵³ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008, s. 5

⁵⁴ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008, s. 7

⁵⁵ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008, s. 26-27

- a) Formulaci zkoumaného problému, teoretická východiska, popř. základní hypotézy a také výzkumné cíle (včetně jejich zdůvodnění);
- b) Předběžné představy o tom, co lze v rámci výzkumu zjistit na rozdíl od dosavadních znalostí a zkušeností;
- c) Stanovení informačních potřeb, jejich struktury, zdrojů, především pro vstupní sekundární analýzu;
- d) Vymezení základního souboru a navržení zkoumaného výzkumného souboru (výběrového vzorku), zdůvodnění jeho velikosti, složení, navržení místa a času realizace výzkumu;
- e) Stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum, operacionalizace předmětu výzkumu;
- f) Určení způsobu kontaktování respondentů (sběr dat v terénu);
- g) Předvýzkum, umožňuje zpřesnění předchozích bodů, praktické ověření stanoveného postupu, probíhá na malém souboru respondentů;
- h) Vlastní výzkum, sběr dat v terénu
- i) Statistické zpracování zjištěných dat;
- j) Prezentace a interpretace zjištěných výsledků včetně formulace praktických doporučení;
- k) Časový rozvrh jednotlivých fází výzkumu včetně uvedení odpovědné osoby;
- l) Rozpočet nákladů výzkumu.

Nejčastější metody výzkumného šetření používaného při marketingovém výzkumu jsou dotazování (ústní i písemné), pozorování, experiment.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole proběhne praktická aplikace teoretických poznatků do prostředí konkrétního podnikatelského subjektu, kterým je Hotel U Loubů.

2.1 Hotel U Loubů - historie a současnost

Tradice hotelu U Loubů (původně pouze restaurace) spadá až do 19. století, kdy roku 1884 převzal osmnáctiletý Jan Loub restauraci a vytvořil z ní vyhledávané rekreační a výletní letovisko, které začali hojně navštěvovat výletníci i ze vzdálenějšího okolí (Brno, Praha). Restaurace u Loubů se nacházela v obci Tři Studně (poblíž Nového Města na Moravě, kraj Vysočina). Díky zájmu návštěvníků byl později z hostince vybudován hotel, který dnes má již více než 130 let historie.

Obrázek 14: Hostinec U Loubů



Zdroj: Hotel U Loubů

2.2 Analýza marketingového mixu

2.2.1 Produkt

Hotel U Loubů má 50 lůžek, ke kterým lze připojit celkem 10 přistýlek ve dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojích a dvou apartmánech. Pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením a TV, k dispozici je parkoviště a úschovna kol i lyží (obojí zdarma). V případě ubytování se psem je účtován poplatek za psa ve výši 100 Kč/den. Dále hosté samozřejmě hradí místní poplatek obecnímu úřadu. Platby lze realizovat jak v hotovosti, tak prostřednictvím platební karty (Visa, MasterCard, Diners Club International, JCB Card).

Součástí hotelu je také hotelová restaurace, která nabízí stravovací služby dle potřeb a přání hostů hotelu (polopenze, plná penze i volný výběr dle aktuální potřeby a nabídky v jídelním lístku). Mimo restaurace je k dispozici Coffee bar, kde je podáváno regionální víno (vinařství Fojtík), káva, čaj a další horké i studené nápoje.

Hotel nabízí a je připraven také organizovat a zajistit větší rodinné či společenské akce, např. oslavy narozenin, křtiny, svatby, školení, konference, tematické akce – Velikonoce, halloweenské party, dětské dny, hotelový ples apod. včetně veškerého servisu, který spočívá v zajištění stravování, nápojů, u školení také caffè break či rauty. Pro školení či konference jsou k dispozici dvě vybavené konferenční místnosti (malá s kapacitou 25 osob, velká s kapacitou 70-100 osob), dále je na vyžádání k dispozici ozvučení, dataprojektor, flipchart, DVD přehrávač, video kamera apod.

Hotel disponuje vnitřním vyhřívaným bazénem, dále nabízí vodní atrakce a služby fitness (v minulosti například pro docházející skupiny dětí v předškolním věku plavecký výcvik, dále několika denní ozdravné pobyty pro důchodce spojené s částečnou rehabilitací). V letních měsících hotel provozuje také letní bar a letní kino. V baru jsou k dispozici míchané nápoje a grilované maso, alkoholické i nealkoholické nápoje a další. Letní kino promítá obvykle každé pondělí, středu, pátek a sobotu.

Lze tedy shrnout, že nabídka hotelových služeb je poměrně široká a hotel nabízí plnohodnotné ubytování i další vyžití pro poměrně různorodé cílové skupiny (jednotlivci, rodiny s dětmi, rodinná turistika x incentivní a kongresová turistika). Otázkou je, nakolik je tento přístup vhodný a zda širší nabízených služeb nevede ke

snížení jejich úrovně a kvality, zda je pro jejich zajištění k dispozici profesionální personál.

2.2.2 Cena

Ceny nabízených ubytovacích a souvisejících stravovacích služeb, jak je uvedeno níže v tabulce 1 a 2, jsou následující:

Tabulka 1: Ceny ubytování za dospělé osoby

Ubytování	Počet osob	Noc	cena	za 1 osobu
Pouze ubytování	2	2 a více	900 Kč	450 Kč
Ubytování se snídaní (snídaně rautovým stolem)	2	2 a více	1160 Kč	580 Kč
Ubytování s polopenzí	2	2 a více	1340 Kč	670 Kč
Ubytování s plnou penzí	2	2 a více	1540 Kč	770 Kč

Zdroj: Hotel U Loubů

Z uvedeného vyplývá, že základní cena za ubytování jedné osoby je 450 Kč (nad 2 noci), snídaně pro dospělou osobu stojí 130 Kč, polopenze 220 Kč a plná penze 320 Kč. Dle zvyklostí hotelu je za jedinou noc účtována na osobu částka 500 Kč (tedy navýšení základní ceny o 50 Kč). Při obsazení pouze jednoho lůžka na dvoulůžkovém pokoji se k ceně ubytovací služby vždy účtuje příplatek 100 Kč. Děti ve věku 0-3 let jsou ubytovány zdarma (bez stravy, s využitím standardního vybavení hotelového pokoje).

Tabulka 2: Ceny ubytování dítěte ve věku 3-12 let

Ubytování dítěte od 3 do 12 let	Počet osob	Noc	za 1 osobu
Pouze ubytování	1	2 a více	400 Kč
Ubytování se snídaní (snídaně rautovým stolem)	1	2 a více	480 Kč
Ubytování s polopenzí	1	2 a více	530 Kč
Ubytování s plnou penzí	1	2 a více	620 Kč

Zdroj: Hotel U Loubů

2.2.3 Místo

Za strategickou (konkurenční) výhodu hotelu U Loubů lze považovat jeho strategickou polohu uvnitř obce, dále fakt, že se obchod s potravinami nachází hned vedle hotelu. Ve vzdálenosti 50 metrů od hotelu začínají běžecké tratě (výhodné při zimní sezóně). Autobusová zastávka Tři Studně a tenisové kurty jsou v okruhu 100 metrů od hotelu. Sjezdovka v Novém Městě je cca 6 km od hotelu, což je opět ideální vzdálenost. Jízdárna je vzdálena cca 10 km od hotelu ve Žďáru nad Sázavou. Hotel U Loubů se také nachází asi 10 km od Zelené Hory, poutního místa zapsaného na seznamu UNESCO.

2.2.4 Propagace

Komunikace Hotelu u Loubů slouží především jako nástroj k dosažení stanovených cílů činnosti. Tato komunikace je realizována v několika rovinách, především však směrem k veřejnosti. Hotel se snaží zaujmout potencionální návštěvníky především pomocí internetových stránek, reklamou a speciálními eventy.

Hotel nemá předem vymezený rozpočet na propagaci. V následující tabulce je přehled výdajů v uplynulých letech.

Tabulka 3: Náklady na propagaci v letech 2014-2016

	2014	2015	2016
Reklama v rádiu	20 000,-		
Eventy	40 500,-	42 700,-	32 700,-
Tištěné materiály, grafické úpravy	1 000,-	1 500,-	1 000,-
Celkem	61 500,-	43 200,-	33 700,-

Zdroj: vlastní zpracování

Reklama

Hotel v minulosti využil reklamy v rádiu Vysočina. Rádio je lokální, tudíž mohlo mít jistý zásah, neboť reklamy bylo využito na jaře 2014 a komunikována byla jak standartní nabídka pobytových služeb hotelu, tak chystané akce (zvěřinové hody a velikonoční nabídka). Reklamní spoty běžely po dobu tří měsíců. Zda byla efektivní a investice 20 000,- Kč byla návratná však management hotelu nezjišťoval žádným způsobem, což vnímám jako závažný nedostatek a sledování ekonomických ukazatelů bude mimo jiných předmětem mých návrhů.

Internet

Webové stránky

Samozřejmostí dnešní doby je propagace podniku na webových stránkách. Hotel U Loubů má vlastní webové stránky. Působí však poměrně zastaralým a nepřehledným dojmem. Veškeré základní informace jsou na stránkách uvedeny, hotel však nepracuje s aktuální nabídkou, či kalendářem plánovaných akcí. Poslední informace o proběhlých akcích je z roku 2015.

Webové stránky jsou také jediným kanálem, skrze který lze přes uvedený kontaktní telefon a e-mailovou adresu provést rezervaci pobytu či vznést dotaz.

Obrázek 15: Webové stránky Hotelu U Loubů



Zdroj: Hotel U Loubů

Sociální síť Facebook

Hotel U Loubů se prezentuje na sociální síti Facebook, kde má vytvořenou vlastní stránku. Tato forma prezentace je stále poměrně efektivní a veřejností užívaná. Založení i správa stránky je zdarma a její udržování uživatelsky nenáročné. Management hotelu zveřejňuje převážně připravované akce s poměrně nízkou frekvencí, a to v průměru 5 příspěvků za měsíc.

Internetové rezervační vyhledávače

Hotel U Loubů je zaregistrován na rezervačním portále www.booking.com. Tato registrace je opět zdarma, v současné chvíli však management hotelu nenabízí možnost rezervací přes tento srovnávací portál. Stejně tak je hotel pouze zmíněn na jiném rezervačním srovnávači, a to www.trivago.cz

Přímý marketing

Hotel nevyužívá žádnou formu přímého marketingu.

Eventy a akce hotelu

Hotel pořádá soukromé akce i akce pro širokou veřejnost. K soukromým účelům je hotel využíván především při pořádání svatebních hostin. Tento druh akcí si klienti objednávají sami. Samotný management hotelu pak pořádá v průběhu roku několik tematických akcí spojených především s gastronomickým zážitkem.

Přehled uplynulých akcí:

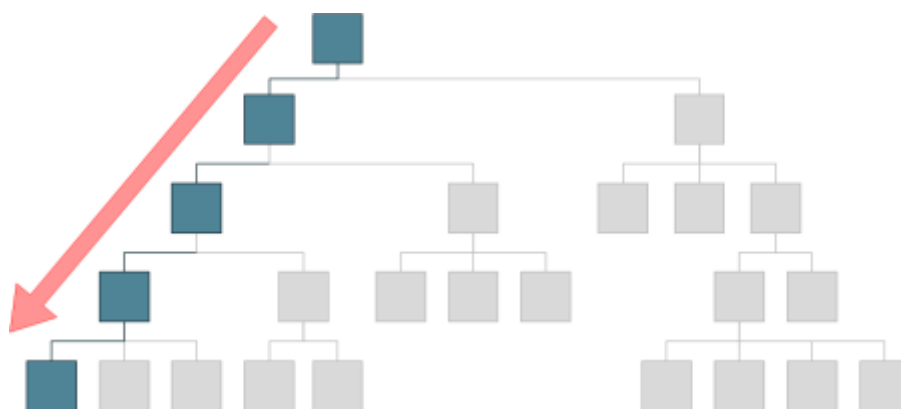
- Vepřové speciality
- Silvestrovský country večer
- Svatomartinské víno a husa
- Zvěřinové dny
- Letní kino

V letních měsících pak probíhá grilování na zahradě a také venkovní promítání filmů s průměrnou účastí 20 lidí. Vstup na promítání je 30,-Kč.

2.2.5 Personál

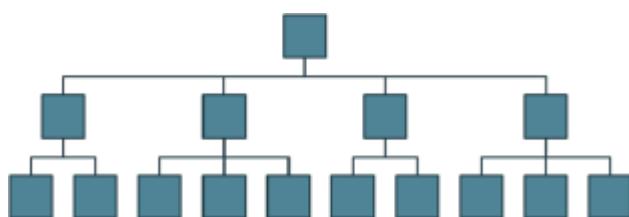
S ohledem na sezónní výkyvy i omezenou a spíše nižší kapacitu hotelu i restaurace je počet pracovníků relativně nízký. Management tvoří ředitel hotelu (Ing. Jiří Halva) a manažer provozu (Bc. David Odehnal), který zajišťuje příslušnou administrativu a účetnictví. Mezi provozní pracovníky patří číšníci, kuchaři, pokojské/úklid, pracovník recepce (spadají pod manažera provozu, jsou rozčleněni na složky dle činnosti-hotel, kuchyně a restaurace). Celkový průměrný počet pracovníků je 2 (management) a 6-8 provozní pracovníci (minimum 2 pokojské, 2 číšníci a 2 pracovníci kuchyně), lze objednat masáže, ale ty v prostorách hotelu zajišťuje externí pracovnice (profesionální masérka s odpovídající kvalifikací).

Obrázek 16: Liniová organizační struktura



S ohledem na nízký počet pracovníků je v hotelu U Loubů uplatňována plochá organizační struktura, viz níže obr. 14, tedy struktura s nižším počtem (2-3) organizačních stupňů.

Obrázek 17: Plochá organizační struktura



Zdroj: Managementmania, online, 2016

Navzdory nízkému počtu zaměstnanců ale neprobíhá tak, jak by mělo, personální řízení. Fluktuace zaměstnanců, především těch klíčových (management, kuchař, pracovník recepce) je na nízké úrovni, nicméně neprobíhá efektivní průběžné hodnocení zaměstnanců, není věnován dostatek pozornosti jejich motivaci a promyšlenému odměňování. Probíhají sice tzv. hodnotící pohovory, ale nikoliv standardizovaně podle stejného klíče u všech pracovníků. Otázky jsou formulovány sice podobně, ale neexistuje unifikovaný záznamový arch či evidence zjištění, neprobíhá další plánování určitého profesního rozvoje zaměstnanců (např. dalšího vzdělávání v oblasti nových trendů v gastronomii, či souvisejících oblastech, školení pro možnost nabídnout proškoleným a vzdělaným personálem hostům další služby) a již vůbec není hodnocení provázáno s odměňováním. V podstatě je hodnocení oznámením vedoucího, jak byly některé úkoly splněny a zda bude pracovník nějak jednorázově finančně odměněn. Péče o pracovníky je pouze na základní zákonné úrovni (pracovní a ochranné pomůcky, lékařské prohlídky apod.), stravování je zajištěno za snížené ceny v hotelové restauraci.

Jak bylo zmíněno výše, určité delegování pravomoci, jak je pro danou organizační strukturu typické, sice probíhá, ale není jasně vymezeno. Není přesně definováno, kdo za co odpovídá, v čem spočívá jeho zodpovědnost a jaké jsou možné důsledky při nesplnění stanovených úkolů. Kontrolní činnost ze strany vedení není systematická a pravidelná. Slangově lze říci, že činnost „běží určitým samospádem“ a případné problémy se řeší ve chvíli, kdy nastanou.

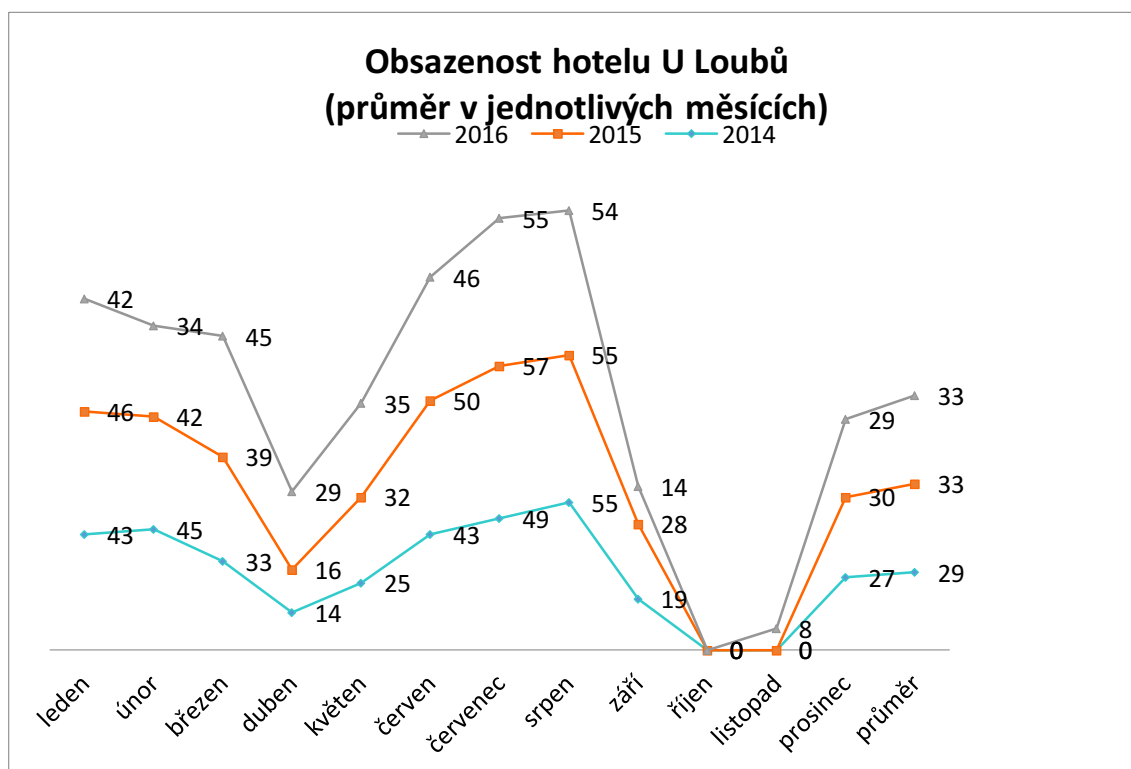
2.3 Obsazenost hotelu

Průměrná nepřepočtená obsazenost hotelu

Obsazenost kolísá v souvislosti se změnami ročního období, nicméně vzhledem k příznivým podmínkám pro zimní sporty a zároveň strategickým a atraktivním umístěním (poblíž přírodních i kulturních památek) je hotel obsazen prakticky celoročně s výjimkou měsíce říjen a listopad, kdy je hotel v omezeném provozu.

Přesnější data poskytuje graf 1 níže, nicméně z grafu je patrné, že nejvyšší obsazenost je v zimních měsících (lyžařská sezóna), tedy od prosince do března, kdy končí v České republice tzv. jarní prázdniny žáků základních a středních škol, a dále v době tzv. hlavních prázdnin a dovolených (červenec, srpen). Nejnižší obsazenost je naopak v období před Vánoci a dále po skončení lyžařské sezóny a jarních prázdnin. Fakt, že při sledování dat za celý rok nedochází k zásadním meziročním výkyvům, potvrzují také data zanesená do grafu (z grafu je zřejmé, že křivky za jednotlivé sledované roky se v podstatě vzájemně kopírují). Lze říci, že nejvyšší, tedy 95 % průměrné obsazenosti všech 50 lůžek a 7 přistýlek byla dosažena v letech 2014-2016 pouze jedenkrát, a to v červenci 2015, naopak nejnižší průměrná měsíční obsazenost (8 lůžek, tedy 13 %) byla dosažena v listopadu 2016. Průměrná roční obsazenost se pohybuje mezi 33 a 29 lůžky za měsíc, což představuje relativně obsazenost 48 % až 55 %, zaokrouhleno na celá čísla. Data se vztahují k měsícům, kdy je hotel v provozu. V měsících říjen a listopad je hotel v omezeném provozu, zpravidla úplně uzavřen, nebo pouze s otevřenou restaurací.

Graf 1: Vývoj obsazenosti hotelu



Zdroj: autor dle dat hotelu U Loubů

Pro úplnost je ale samozřejmě dodat, že některá přespání byla pouze jednodenní a také za nižší než tzv. pultovou cenu (uvedeny v tabulkách výše), kdy byly noclehy prodávány v různých akčních cenách (zejména na podzim a na jaře). Hotel tedy dosáhl dobré obsazenosti, nicméně při přepočtu by byly zjištěné průměrné celoroční hodnoty cca o cca 15 % nižší, pak je dosaženo 45–55 % obsazenosti, což je standardní obsazenost, při které hotel akumuluje zisk a nevzniká ztráta. Podstatné také je, že hotel dokáže ubytovací kapacitu využít a prodat, dosáhnout zlepšení výsledku hospodaření prostřednictvím prodeje stravovacích a doplňkových služeb.

Hotel nabízí ubytování za nejvyšší ceny právě v zimním období (biatlonové závody), kdy je jeho obsazenost na maximální úrovni, což vede k vytvoření finanční rezervy pro měsíce, kdy je obsazenost nižší. V zimním období nabízí hotelová restaurace speciální nabídky jídel vhodných a přizpůsobených pro sportovce. Marketingu není věnována specifická pozornost, pouze jsou vysílány spoty v rádiu Vysočina (není sledována účinnost, vliv na změny v objemu uzavřených rezervací). Jiné

způsoby propagace služeb vyjma vlastních webových stránek, profilu hotelu na sociální síti Facebook a poutačů v okolí hotelu neprobíhají.

2.4 Klasifikace hotelu U Loubů

Zařízení splňuje požadavky kladené na ubytovací zařízení, disponuje tedy *„nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací).“* Hotely jsou v ČR členěny do pěti tříd (viz Asociace hotelů a restaurací České republiky o. s. a její *„Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel“* pro období let 2015–2020.

Hotel U Loubů získal od profesního svazu (Asociace hotelů a restaurací České republiky o. s.) certifikát za splnění klasifikačních znaků pro hotel ***, tj. standard (schváleno Klasifikační komisí), tak jak jsou definovány v metodice *„Oficiální jednotné klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel“* pro období let 2015–2020. Průběžně probíhají drobné úpravy či rekonstrukce prostor, pravidelná výmalba, obnova vybavení pokojů apod., aby bylo zachováno útulné v podstatě rodinné prostředí, které je cílem vedení hotelu.

Hotel U Loubů není součástí HO.RE.KA ČR, tedy Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, které je otevřeným dobrovolným sdružením subjektů, podnikajících v pohostinství, cestovním ruchu a navazujících odvětvích. Byť členstvím v HO.RE.KA ČR se členské subjekty hlásí k obecně uznávaným etickým zásadám podnikatelské činnosti v daných odvětvích. Stejně tak aktivně nevyužívá tzv. OTA (Online travel agencies, tedy online cestovní kanceláře), což jsou různá webová rozhraní, která nabízejí zajištění ubytování, letenek a další služby, např. Expedia, Trivago, Booking.com a další. O možných akcích a slevách tak hotel informuje primárně prostřednictvím vlastních webových stránek, prostřednictvím OTA pouze při zřejmé nízké obsazenosti ve „slabších“ měsících, kterými jsou především říjen a listopad a také duben.

Hotel působí ve velmi silně konkurenčním prostředí, v blízkém i vzdálenějším okolí je k dispozici mnoho dalších ubytovacích zařízení (penziony, hotely) a také místní nabízejí (zejména v době, kdy sezóna vrcholí) ubytování v soukromí.

Management hotelu U Loubů považuje za nejvýraznější konkurenty hotel Horník, hotel Pavla, penzion Pegas a penzion Horácko. Každé ze zmíněných zařízení má určité své specifikum či lákadlo pro hosty (venkovní vířivka, venkovní bazén, poblíž lanový park apod.). Všechna zmíněná ubytovací zařízení v podstatě více či méně svým vybavením, velikostí a počtem pokojů i nabízenými službami vyhovují standardu v ubytování. Jsou vhodné pro turisty a méně náročné návštěvníky, zejména pro rodiny (s různě starými dětmi) i pro seniory. Náročného klienta neuspokojí, nenabízí nic zajímavého, překvapivého, zajímavý design, výmalbu, zařízení ani speciální gastronomické zážitky. Zařízení se nesespecializují na jedinou činnost, službu, gastronomický směr, nabízejí jistou „všehochu“ a všestrannost, což právě rodiny ocení. Pro potvrzení uvedených tvrzení níže fotografie interiéru hotelu U Loubů, které domácí a spíše rekreační styl ubytovacího zařízení dokumentují.

Obrázek 18: Fotografie interiéru – hotel U Loubů



Zdroj: Hotel U Loubů

2.5 Analýza makroprostředí

2.5.1 SLEPT analýza

Při provádění analýzy vnějšího prostředí a sledování vlivů sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technických a technologických lze konstatovat následující.

Sociální a kulturní vlivy: česká společnost je stratifikována, rozlišovány jsou různé společenské třídy s ohledem na získaný sociální status i výši příjmů. Existují sice významné rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší třídou, ale nejvyšší počet obyvatel spadá příjmově do třídy střední⁵⁶ (udávána jsou různá čísla pohybující se cca v intervalu 80-86 %). Dle ČSÚ patří ČR dlouhodobě mezi země s nejnižší mírou chudoby (3. nejnižší úroveň v EU). Přesto cca třetina Čechů ve výzkumech uvádí, že má problém s úhradou týdenní dovolené. Je tedy zřejmé, že levnější alternativy dovolené (tedy tuzemská jsou více vyhledávané, než dovolené zahraniční). Češi ale pečlivě posuzují poměr lokalita x kvalita x cena a velmi dobře slyší na nejrůznější last minute nabídky, „výhodné“ či slevové akce. To patří k místnímu koloritu, ještě výrazněji lze tento trend sledovat u seniorů. Dále lze ve společnosti zaznamenat výrazné vyznávání zdravého životního stylu a aktivní trávení volného času, často spojené s víkendovými výjezdy do přírody (venkov, hory, oblasti s kulturními a historickými památkami), především od jara do podzimu, přičemž v těchto případech jsou obvykle využívána ubytovací (na 1-2 noci) a stravovací zařízení.

Tato data pak mohou být výstupem pro tvorbu marketingové strategie hotelu a efektivní zacílení. V případě cílení na co možná největší počet lidí je třeba uzpůsobit nabízené služby, možnost kratších pobytů a finančně dostupnou dovolenou v tuzemsku. Na straně druhé tyto faktory není třeba natolik výrazně respektovat v době hlavní zimní sezóny, kdy do oblasti přijíždí zahraniční turisté a poptávka po ubytovacích službách je v dané lokalitě extrémní.

⁵⁶ Sociologické vnímání termínu je odlišné, vymezení se liší, někdy je například nezbytné, aby dosáhl typický reprezentant střední třídy vysokoškolského vzdělání, zde je termín vnímán spíše jako typický většinový zástupce české populace.

Legislativní vlivy: podnikání ovlivňují různé právní normy, v obecné rovině především živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, ve vztahu k zaměstnancům zákoník práce, dále daňové zákony (nově především kontrolní hlášení u DPH, EET). Dále jde o předpisy o BOZP, protipožární ochraně, hygienických podmínkách při poskytování stravovacích služeb, veterinární zákon, zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o ČOI umožňuje kontrolní nákupy a kontrolu hygienických podmínek při podávání pokrmů, dispoziční řešení upravuje vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu a existují i další právní normy, které je nutné při provozování hotelu a restaurace respektovat a striktně dodržovat. Jejich uplatňování je kontrolováno a porušení takových nařízení může mít až fatální následky pro existenci hotel. Lze konstatovat, že aktuálně je legislativa konstantní, nejsou plánovány žádné významné novelizace jejího obsahu. Zákony upravující specifické oblasti podnikatelské činnosti jsou obvykle doplněny vyhláškami či nařízeními vlády.

Ekonomické vlivy zahrnují aktuální stav české ekonomiky. Lze konstatovat, že s ohledem na vývoj HDP je ekonomika ve fázi růstu. HDP průběžně podle údajů ČSÚ vykazuje meziroční mírný růst, za období 4. čtvrtletí 2016 byl zaznamenán nárůst HDP o 1,9 %.⁵⁷ Také další údaje jako je inflace, míra nezaměstnanosti či výše průměrné mzdy vykazují pozitivní trend, potvrzující růst ekonomiky ČR. Inflace za duben 2017 dosáhla v České republice velmi nízké úrovně ve výši 1,3 %. Dlouhodobě klesá také nezaměstnanost, za březen 2017 byla vykázána míra nezaměstnanosti ve výši 3,4%.⁵⁸ Průměrná mzda v České republice dosáhla za 4. čtvrtletí 2016 částky 29 320 Kč, došlo tedy k nominálnímu meziročnímu nárůstu o 4,2 %, je ale třeba doplnit, že na mzdu v této výši asi 2/3 obyvatel České republiky nedosáhnou.⁵⁹ Díky popsaným pozitivním trendům jsou spotřebitelé také ochotni více nakupovat, což podporuje další růst spotřeby a tedy také národní ekonomiky. ČNB již ukončila intervence do vývoje

⁵⁷ ČSÚ [online]. *HDP, národní účty*. Praha: Český statistický úřad, 31. 03. 2017 [cit. 2017-05-07].

Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

⁵⁸ ČSÚ [online]. *Inflace a spotřebitelské ceny*. Praha: Český statistický úřad, 10. 05. 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

⁵⁹ ČSÚ [online]. *Mzdy a náklady práce*. Praha: Český statistický úřad, 10. 03. 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

měnového kurzu eura (hranice 27 Kč) a také sazby, jejichž výši ČNB stanovuje, dokládají růst ekonomiky ČR a její stabilitu (2T repo a diskontní sazba 0,05%, lombardní sazba 0,25 %)⁶⁰ signalizují pozitivní vývoj ekonomiky České republiky.

Politické vlivy: politická situace v České republice sice není aktuálně stabilní, když na podzim budou probíhat řádné parlamentní volby a na přelomu roku 2017 a 2018 také volba prezidenta. Volby sice mohou budoucí směřování země změnit, nelze ale očekávat, že by došlo k výrazné změně ve směřování země a podmínek pro podnikání. Může sice dojít k určitým legislativním změnám v oblasti zdanění či dílčích podmínek podnikání, ale podpora drobného a středního podnikání ze strany státu bude s největší pravděpodobností i nadále pokračovat. Také volební preference voličů nenasvědčují, že by mělo dojít k odklonu od spíše pravolevicového směřování.

Technické a technologické vlivy: všechny podnikatelské subjekty, mají-li být úspěšné, musí ve své činnosti využívat moderní technologie a technické prostředky, v případě hotelnictví lze za základ považovat zajištění platebního styku on-line, tedy prostřednictvím platebních karet. Dále činnost usnadní a zjednoduší prezentace nabídky na webu, možnost on-line rezervací, zajištění elektronické komunikace s klienty. Pro klienty pak je nezbytné vytvořit podmínky pro jejich elektronickou komunikaci (dostatečné pokrytí Wi-Fi v prostoru restaurace, ideálně také v jednotlivých pokojích). Pro evidenci objednávek, zásob, účetnictví i personální agendy lze využívat vhodný specializovaný software (od května 2018 je také třeba splnit povinnost implementovat GDPR do práce s osobními daty klientů/hostů).

⁶⁰ ČNB [online]. *Měnově politické nástroje*. Praha: Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

2.6 Analýza mikroprostředí

2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V důsledku stále intenzivněji probíhajícího procesu globalizace i zvyšujícího se počtu podnikatelských subjektů, kteří nabízejí různé, často vzájemně substituční produkty je zřejmé, že roste míra konkurence v mnoha různých odvětvích, stejné je to také v oblasti cestovního ruchu a oblasti služeb, které jsou v rámci cestovního ruchu poskytovány. Při zhodnocení míry konkurence a potenciální ohrožení v případě hotelu U Loubů, lze pro jednotlivé složky Porterova modelu konstatovat následující:

Hrozba vstupu na trh (potenciální noví konkurenti): výkon hostinské činnosti představuje výkon živnosti ohlašovací, zároveň vázané řemeslné, jsou pro ni tedy stanoveny kvalifikační podmínky, které musí provozovatel splňovat, případně musí podnikatel zajistit osobu, která bude na řádný výkon živnosti dohlížet, tzv. odpovědného zástupce. Poskytování ubytovacích služeb představuje výkon živnosti ohlašovací volné, neklade tedy žádné zvýšené nároky na dosaženou odbornost. Vstup do odvětví tedy není zcela bez bariér, ale ty, které existují, neznemožňují vstup do odvětví, nemluvě o tom, že mnoho podnikatelů sní o vlastní restauraci, která bude mít konkrétní koncept, bude se specializovat na konkrétní oblast či směr gastronomie. Mnoho restaurací také každoročně zaniká, a to nejen samotných restaurací, ale i hotelů s hotelovou restaurací. Nových potenciálních konkurentů se tedy hotel U Loubů může obávat, stejně tak jako již existující konkurence.

Míra a charakter konkurence (síla konkurence): hotel u Loubů je hostinské a ubytovací zařízení s dlouhou tradicí, je vyhledávané a někteří hosté jej pravidelně navštěvují dokonce již 50 let. Za nejvýznamnější konkurenty lze považovat zařízení s kratší délkou existence, nicméně také již s vytvořeným dobrým jménem, jde především o hotel Horník, hotel Pavla, penzion Pegas a penzion Horácko a také obyvatelé Tří studní, kteří nabízejí ubytování v soukromí. Všechna zařízení nabízejí souběžně ubytovací i stravovací služby, sílu této konkurence do určité míry eliminuje poptávka, která je prakticky celoročně ve srovnání s jinými oblastmi a regiony ČR vysoká. Vyšší poptávka po nabízených ubytovacích i stravovacích službách je způsobena především geografickou polohou, příznivými přírodními podmínkami i

množstvím kulturních, historických i přírodních památek v regionu. Region tak nabízí podmínky pro celoroční rekreační i volnočasové aktivity.

Obrázek 19: Mapa konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza marketingového mixu hotelu Horník

Obrázek 20: Hotel Horník



Zdroj: Hotel Horník

Management považuje za největšího konkurenta nedaleký hotel Horník. Pro srovnání byla provedena analýza marketingového mixu.

Produktem hotelu Horník jsou především ubytovací a stravovací služby. Možnost ubytování v hotelové části je ve dvou až tří lůžkových pokojích, v přízemí hotelu jsou také bezbariérové apartmány až pro šest osob. Udávaná kapacita jídelny je až 80 míst. Hotel nabízí pořádání svateb, konferencí a možnost škol v přírodě. V areálu hotelu je k dispozici také minigolf, sauna a posilovna. Hotel tedy nabízí širokou škálu vyžití a poskytuje i tipy na aktivity v blízkém okolí hotelu⁶¹.

Cena

Hotel Horník má velmi segmentovaný ceník. Rozlišuje ceny pro hlavní sezónu a mimo hlavní sezónu, hotelovou a turistickou část budovy a zohledňuje i cílové skupiny jako jsou děti, senioři, pobyty v rámci školních kurzů I sportovních klubů⁶².

Tabulka 4: Ceník hotelu Horník 1

Sezóna 1.1.-1.3. a 1.7.-1.9.			
Hotelová část	Cena	Turistická část	Cena
1 osoba/ noc se snídaní	650,-	1 osoba/ noc se snídaní	460,-
1 osoba/ noc s polopenzí	770,-	1 osoba/ noc s polopenzí	580,-
1 osoba/ noc s plnou penzí	890,-	1 osoba/ noc s plnou penzí	700,-
Dítě 3-12 let			
1 noc se snídaní	440,-	1 noc se snídaní	290,-
1 noc s polopenzí	510,-	1 noc s polopenzí	360,-
1 noc s plnou penzí	580,-	1 noc s plnou penzí	430,-

Zdroj: Hotel Horník

⁶¹ Hotel Horník. *Hotel Horník* [online]. © 2003 – Hotel Horník ***, [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.hotelhornik.cz/>

⁶² Hotel Horník. *Ceník* [online]. © 2003 – Hotel Horník ***, [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.hotelhornik.cz/095-cenik>

Tabulka 5: Ceník hotelu Horník 2

Mimo sezónu 2.3.-30.6. a 2.9.-26.12.			
Hotelová část	Cena	Turistická část	Cena
1 osoba/ noc se snídaní	550,-	1 osoba/ noc se snídaní	420,-
1 osoba/ noc s polopenzí	670,-	1 osoba/ noc s polopenzí	540,-
1 osoba/ noc s plnou penzí	790,-	1 osoba/ noc s plnou penzí	660,-
Dítě 3-12 let			
1 noc se snídaní	370,-	1 noc se snídaní	270,-
1 noc s polopenzí	440,-	1 noc s polopenzí	340,-
1 noc s plnou penzí	510,-	1 noc s plnou penzí	410,-

Zdroj: Hotel Horník

Jak je z výše uvedených tabulek patrné, ceny se sou porovnatelné s cenami ubytovánív Hotelu U Loubů, nicméně hotel Horník lépe a přehledněji pracuje se segmentací a především do klienty je jednodušší zjistit případnou cenu pobytu ještě před jeho absolvováním.

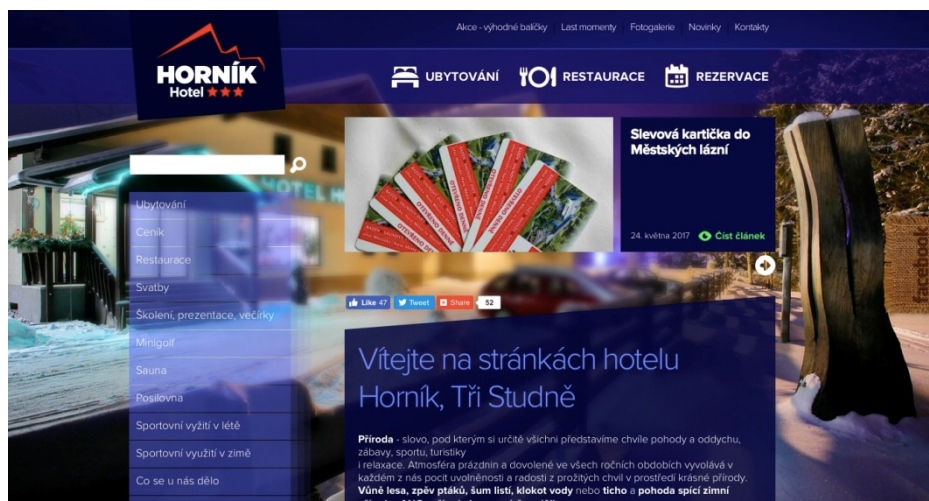
Místo

Hotel Horník je od Hotelu U Loubů vzdálen pouhý kilometr. Nachází se tak ve stejné lokalitě, jak je znatelné z mapky obrázku 18. Podmínky pro activity v okolí jsou tak srovnatelné.

Propagace

Hotel komunikuje převážně skrze webové stránky. Ty jsou přehledné a návštěvník na nich získá veškeré potřebné informace o nabízených službách. K nahlédnutí jsou fotografie interiéru i exteriéru. Potenciální zákazník má také oproti Hotelu U Loubů možnost rezervace přímo přes webové stránky. Další formou prezentace je stránka na sociální síti Facebook. Zde však nejsou příliš aktualizované příspěvky a management nevyužívá potenciálu této formy propagace. Uživatelé však na Facebooku hodnotí služby převážně pozitivně. Hotel dále nevyužívá inzerce na jiných rezervačních portálech, jako jsou booking.com nebo trivago.cz.

Obrázek 21: Webové stránky hotelu Horník



Zdroj: Hotel Horník, web

Vyjednávací síla prodávajících (dodavatelů): dodavatelé nenabízí jedinečný produkt, pro který neexistuje jiná alternativa, je tedy na rozhodnutí hotelu, které dodavatele pro zásobování restaurace i hotelu zvolí, tak aby byl zajištěn požadovaný servis a kvalita nabízených produktů. Naopak většina výrobců či distributorů má o zákazníky, kteří jsou připraveni jejich produkty pravidelně a dlouhodobě odebírat velký zájem a nabízí výhodnější podmínky i cenovou politiku ve srovnání s maloodběrateli. Zde je tedy na managementu, v jaké kvalitě bude například odebírat potraviny, především maso, zeleninu a ovoce, zda z místních zdrojů ve farmářské kvalitě či ze zahraničních zdrojů za nižší cenu i kvalitu, je samozřejmě otázkou, zda cílová skupina zákazníků hotelu kvalitu ocení.

Vyjednávací síla kupujících (hostů): turisté, výletníci i hosté mají silnou vyjednávací pozici, sami si vybírají, které zařízení zvolí pro své ubytování, ve které restauraci se najedí. Vzhledem k tomu, že srovnatelné služby jako hotel U Loubů nabízí také jeho konkurenti, je nezbytné, aby se snažil maximálně vycházet svým hostům vstříc (servis, služby, cenotvorba odpovídající cílové skupině hostů apod.). Především hosté, kteří dokáží zvýšit obsazenost hotelu v méně frekventovaném období (říjen až listopad a také březen až duben), např. firmy, které zde chtějí pořádat školení, konferenci, či jednotlivci, kteří si zde přejí organizovat svatbu, lze považovat za tzv. klíčové zákazníky, protože přináší poptávku v období, kdy je velmi žádoucí pro naplnění

disponibilní kapacity zařízení. Nebezpečná je v tomto ohledu také změna pověsti zařízení či výraznější změna kvality nabízených služeb, zhoršená pověst, nespokojenost sdílená například na sociálních sítích či v rezervačních systémech jako je např. TripAdvisor mohou výrazně přispět k zájmu či naopak nezájmu o rezervaci ubytování či dalších doplňkových služeb.

Hrozba substitutů: nehrozí ani tak ohrožení substituty v obecné rovině, přestože substitutů pro stravovací i ubytovací služby lze nalézt ve sledované lokalitě (region Vysočina, poblíž Nového města na Moravě) mnoho (viz výše). Hotel U Loubů je spíše ohrožen v oblasti kvality a ceny poskytovaných služeb. Je zřejmé, že existuje rozdíl mezi substitutem pro například rohlík a substitutem snídaně v hotelové restauraci (určité ohrožení představuje již např. volba charakteru snídaně, která může být kontinentální, rozšířená, bufetová či anglická (rozšířená). Problematické v případě stravovacích a ubytovacích služeb je především to, že je-li host nespokojen, obvykle se znovu nevrací a volí substituční produkt, nicméně je problematické zjistit, s čím konkrétně byl nespokojen, pokud to sám konkrétně nezmíní. Dalším problémem v případě substituce je také fakt, že služby, se kterými je jeden host maximálně spokojen a zařízení ať již hotel či restauraci dále doporučuje a hodnotí jako vynikající, se může setkat s naprostou nespokojeností u jiného hosta (různé subjektivní vnímání či aktuálně mírně odlišná kvalita v důsledku poskytování služeb jinými zaměstnanci, např. dva kuchaři neuvaří zpravidla pokrm zcela identický, což se může projevit při hodnocení stejným hostem). Ohrožení substituty tedy lze eliminovat jednak standardizací firemních procesů, díky kterým bude služba poskytována vždy ve stejné kvalitě, dále pak specializace, odlišnost, jedinečnost nabízených produktů, tedy něco, za čím se spokojený host vrací. V tuto chvíli nelze v hotelu U Loubů tento přístup vysledovat.

2.7 Marketingový průzkum

V listopadu 2016 byl proveden marketingový průzkum formou tajemného zákazníka a poté řízeným rozhovorem.

2.7.1 Mystery shopping

Tajemného zákazníka jsem zastávala osobně, neboť stávající personál, ani vedení hotelu mě neznalo. V hotelu jsem strávila třídní pobyt. Sledovanými prvky byly profesionalita personálu, nabízené služby, vybavení pokojů a technické zázemí hotelu.

Personál

Při ubytování asistoval na recepci zaměstnanec na pozici číšníka. Rezervace pokoje byla provedena předem telefonicky a po vyplnění registračního formuláře jsem byla ubytována i se psem, který nebyl dopředu nahlášen. Vše proběhlo bez komplikací a poměrně rychle. Dále se však personál věnoval nespokojenému zákazníkovi, který byl ubytován do neuklizeného pokoje. Celý incident řešil číšník, neboť management hotelu nebyl přítomen a na hotelu není personál na pozici recepční.

Vybavení pokoje

Většina pokojů je po rekonstrukci. V pokoji však ze zdi visely pouze zaizolované dráty. Pokoj nebyl vybaven televizorem, ani stolní lampou. K dispozici bylo tedy sociální zařízení, šatní skříň, postel, konferenční stůl a balkon s výhledem do hotelové zahrady.

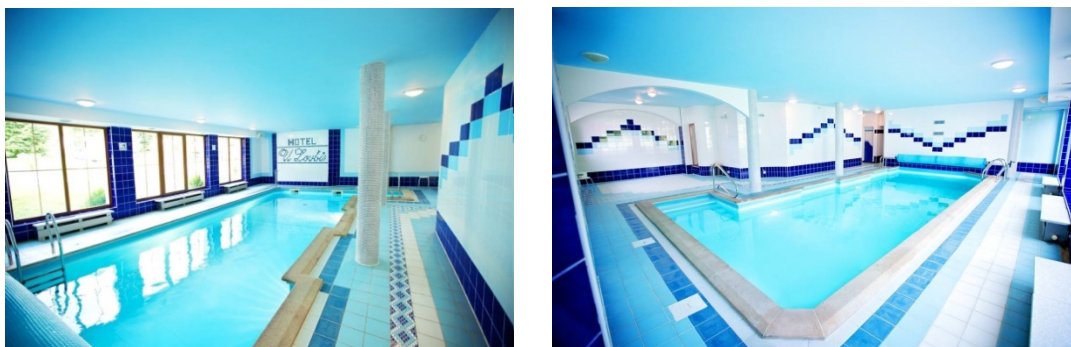
Nabízené služby

Náhradou za diskomfort s nedokončenou rekonstrukcí pokoje mi byl nabídnut vstup do bazénku, kterým hotel disponuje. Pro hosty je k dispozici za příplatek mezi 10. až 22. hodinou. Dále hotel nabízí rauty sezónní akce včetně svatebních hostin v prostorách restaurace a zahrady s altánkem. Neplacenou doplňkovou službou je bezdrátové wi-fi připojení v areálu hotelu.

Technické zázemí hotelu

Za vstupem do budovy se nachází recepce, kterou personálně zajišťoval číšník restaurace. Hotel nabízí 14 pokojů, každý s vlastním sociálním zařízením. Některé pokoje mají přístup na balkon s výhledem do hotelové zahrady s altánem. Dále k dispozici bazén a fitness.

Obrázek 22: Hotelový bazén



Zdroj: Facebook, Hotel U Loubů

2.7.2 Řízený rozhovor

Rozhovor jsem vedla se třemi vybranými zákazníky hotelu. Respondentům byly kladené stejné uzavřené škálové a otevřené otázky.

1. Otázka: Proč jste si vybral/a právě Hotel U Loubů a kolik dní plánujete zůstat?
2. Otázka: Jak jste spokojen/a s vybavením hotelu (pokoj, nabízené služby, okolí hotelu)?
3. Otázka: Jak jste spokojen/a s hotelovou restaurací?
4. Otázka: Zhodnotil/a byste práci personálu jako profesionální?
5. Navštívil/a byste hotel znovu, případně doporučil svým známým?

1. respondent

Profil: Muž, 30 let

Zaměstnání: Sportovní manažer

Důvod pobytu: Rekreaace

Tabulka 6: Dotazník 1.respondenta

Jak hodnotíte	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Jednoduchost zadání rezervace	1	2	<u>3</u>	4
Práci personálu	1	<u>2</u>	3	4
Vybavenost zařízení	1	2	<u>3</u>	4
Nabízené služby	1	2	<u>3</u>	4
Hotelovou restauraci (nabídka a chuťnost jídel)	1	<u>2</u>	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Otázka: Proč jste si vybral/a právě Hotel U Loubů a kolik dní plánujete zůstat?

Dostal jsem doporučení od známého na základě lokality, ve které se hotel nachází. Pokoj jsem si zarezervoval na 3 dny.

2. Otázka: Jak jste spokojen/a s vybavením hotelu (pokoj, nabízené služby, okolí hotelu)?

Okolí hotelu je pěkné, pokoj byl bezpochyby po rekonstrukci, která však nebyla dokončena a ze zdi trčely dráty. Nevyužil jsem služby bazénu, ani fitness.

3. Otázka: Jak jste spokojen/a s hotelovou restaurací?

Nabídka jídel je relativně v pořádku. Jsem však zklamán z nepříjemného zápachu z kuchyně, který byl znát v celé restauraci i v okolí recepce.

4. Otázka: Zhodnotil/a byste práci personálu jako profesionální?

Jelikož číšníci zastávali i funkci recepční, tak bych jejich práci jako profesionální nehodnotil, nicméně jim nelze upřít snahu vše vyřešit, personál byl ochotný.

5. Navštívil/a byste hotel znovu, případně doporučil svým známým?

Pokud by se vyřešila otázka špatného odsávání v kuchyni, tak bych hotel navštívil, nejsem si však jistý, zda-li bych dal doporučení svým známým.

Celkové hodnocení: 50%

2.respondent

Profil: Muž, 40 let

Zaměstnání: Obchodní zástupce

Důvod pobytu: Pracovní cesta

Tabulka 7: Dotazník 2. respondenta

Jak hodnotíte	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Jednoduchost zadání rezervace	1	<u>2</u>	3	4
Práci personálu	1	2	<u>3</u>	4
Vybavenost zařízení	1	2	<u>3</u>	4
Nabízené služby	1	<u>2</u>	3	4
Hotelovou restauraci (nabídka a chutnost jídel)	1	2	<u>3</u>	4

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Otázka: Proč jste si vybral/a právě Hotel U Loubů a kolik dní plánujete zůstat?

Cestuji v rámci služební cesty a v poměru ceny ubytování a dostupnosti pro mě byl Hotel U Loubů nejlepší volbou, zdržím se 2 dny.

2. Otázka: Jak jste spokojen/a s vybavením hotelu (pokoj, nabízené služby, okolí hotelu)?

Přímo v hotelu se příliš nezdržím. Neplánuji využít hotelový bazén, který mi byl nabídnut. Jsem spokojený s dostupným Wi-Fi připojením a možná bych ocenil lepší zázemí pro práci u stolu.

3. Otázka: Jak jste spokojen/a s hotelovou restaurací?

Uvítal bych modernější styl kuchyně. Velmi nepříjemý byl však zápach z kuchyně v restauraci.

4. Otázka: Zhodnotil/a byste práci personálu jako profesionální?

Bohužel musím říct, že ne. Ubytování jsem měl zarezervované předem, a přesto jsem byl ubytovaný do neuklizeného pokoje. Byl mi personálem nabídnut vstup do bazénu jako omluva, nicméně to považuji stále za neprofesionální přístup.

5. Navštívil/a byste hotel znovu, případně doporučil svým známým?

Nejsem si jistý.

Celkové hodnocení: 50%

3.respondent

Profil: Žena, 35 let

Zaměstnání: Mateřská dovolená

Důvod pobytu: Dovolená

Tabulka 8: Dotazník 3.repondenta

Jak hodnotíte	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Jednoduchost zadání rezervace	1	<u>2</u>	3	4
Práci personálu	<u>1</u>	2	3	4
Vybavenost zařízení	1	<u>2</u>	3	4
Nabízené služby	<u>1</u>	2	3	4
Hotelovou restauraci (nabídka a chutnost jídel)	1	<u>2</u>	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Otázka: Proč jste si vybral/a právě Hotel U Loubů a kolik dní plánujete zůstat?

Syn zde byl na škole v přírodě, a protože se mu pobyt líbil, rozhodli jsme se přijet na hotel na rodinnou dovolenou. Plánujeme zde pobýt 6 dní.

2. Otázka: Jak jste spokojen/a s vybavením hotelu (pokoj, nabízené služby, okolí hotelu)?

Pokoje jsou pro rodinu trochu menší, ale jsme spokojeni. V restauraci je pro děti dětský koutek. Navštívili jsme i bazén a děti si mohou hrát na hotelové zahradě.

3. Otázka: Jak jste spokojen/a s hotelovou restaurací?

Děti mají rády českou kuchyni, takže jsme si vybrali.

4. Otázka: Zhodnotil/a byste práci personálu jako profesionální?

Personál je milý a ochotný.

5. Navštívil/a byste hotel znovu, případně doporučil svým známým?

Určitě bych rodině s dětmi tento hotel nabídla jako možnou variantu.

Celkové hodnocení: 80%

2.8 Souhrn analýz

Souhrn analýz byl proveden pomocí přístupu SWOT. Tato analýza, jak již bylo uvedeno výše, v podstatě syntetizuje poznatky zjištěné v dalších analýzách a přidává poznatky, které se dotýkají vnitřního prostředí podnikatelského subjektu. Výstupy SWOT analýzy by měly pomoci vytvořit návrh (strategii – globální i marketingovou pro další směřování hotelu U Loubů tak, aby byl zajištěn jeho dlouhodobý rozvoj, růst a s tím spojená dlouhodobá ziskovost. Výstupem je tedy návrh, jak lze využít silné stránky a příležitosti, a také, jak do budoucna eliminovat slabé stránky a hrozby. Následující tabulka obsahuje v matici, jak ji zmiňuje například Jakubíková (viz obr. 12 výše v textu).

Tabulka 9: SWOT analýza – Hotel U Loubů

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	Silné stránky (STRENGTHS) <ul style="list-style-type: none"> • více než 130 let trvající tradice; • profesionalita, přístup v duchu „naš zákazník, náš pán“; • flexibilita nabídky reagující na aktuální poptávku; • vstřícná komunikace; • využívání moderních technologií a technických prostředků; • práce s databází hostů • stabilní tým pracovníků; • soudržnost pracovníků, kteří jsou také vzájemně zastupitelní; • útulné „domácí“ prostředí; 	Slabé stránky (WEAKNESSES) <ul style="list-style-type: none"> • nestandardizovaná kvalita poskytovaných služeb; • díky delegaci pravomoci občasná organizační a komunikační šumy; • kolísající finanční stabilita firmy (výkyvy v cash flow); • nedefinovaná firemní kultura; • přetížení managementu, především provozního manažera; • nedostatečná práce s lidskými zdroji, především v oblasti hodnocení a motivování zaměstnanců;
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) <ul style="list-style-type: none"> • ceny určené s ohledem na charakteristiku cílové skupiny; • recepce v provozu 24 hodin; • možnost on-line rezervace non-stop; • marketingová komunikace, která se více zaměří na moderní masmédia (internet, sociální sítě); • moderní prezentace nabídky; • partnerství s dodavateli, které přinese sezónnost a především čerstvost a regionálnost; zejména v nabídce restaurace; • definování jedinečného a specifického produktu; • balíčky služeb v nabídce; • dobrovolné začlenění do vybraných CSR aktivit. 	HROZBY (THREATS) <ul style="list-style-type: none"> • mnoho substitutů; • konkurenční prostředí; • ohrožení výkyvy v poptávce; • ohrožení při zvýšení cen vstupů a zdrojů; • ztráta či zánik vybraných dodavatelů; • špatné tržní zacílení při snaze o předefinování cílové skupiny zákazníků; • žádné odlišení, specifická, jedinečnost či typický znak (umožňující zapamatování) hotelu U Loubů, vyjma deklarované dlouholeté tradice.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupů analýz

Veber ve své publikaci tvrdí, že existují určité přístupy firem, kterými lze navázat na zjištěné výsledky SWOT analýzy. Jedná se o následující možnosti přístupu:⁶³

„Přístup S-O: využití silných stránek a příležitostí plynoucích z okolního prostředí

Přístup W-O: snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci využití příležitostí plynoucích z okolí

Přístup S-T: využití silných stránek k eliminaci hrozeb plynoucích z okolí

Přístup W-T: snaha vyřešit znepokojivý stav, kdy je podnik ohrožován jednak vlastními slabými stránkami, jednak hrozbami plynoucími z okolí, situaci je nutno řešit, i za cenu likvidace části či celého podniku. “

U hotelu U Loubů lze aplikovat především přístup s označením S-O a W-O, tedy snahy, kdy prostřednictvím příležitostí a silných stránek firmy dojde k oslabení, či dokonce eliminaci stránek slabých, protože ze záznamu je patrné, že silných stránek a příležitostí je vykazováno více než hrozeb a slabých stránek. Dle Webera je možné v reakci na tato zjištění také zvažovat možnou integraci a koncentraci či tvorbu strategických aliancí, které umožní pozici subjektu na trhu posílit.⁶⁴

⁶³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 534

⁶⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 534

4 NÁVRHY

Na základě poznatků získaných z provedených analýz dále navrhu opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace. Návrhy budou rozebrány ve dvou rovinách a to technicko-organizační zázemí hotelu a následně marketingové aktivity.

4.1 Technicko-organizační zázemí

Následná doporučení se týkají personálního zabezpečení, ubytovacího a stravovacího úseku a mají vést ke zlepšení nabízeného produktu.

a) Vybavení pokojů

Po rekonstrukci pokojů, která proběhla v létě a na podzim 2016 stále chybí plné vybavení pokojů. To má za následek především špatný dojem zanechaný u hostů po návštěvě. Zařízení je nyní uzpůsobeno především pro rodiny s dětmi a těm převážně vyhovuje. Vzhledem k tomu, že hotel navštěvují zákazníci s různou motivací, navrhl bych tedy i zařízení pokojů tímto v tomto duchu. Kromě základního vybavení, které po rekonstrukci chybí (lampy, TV) navrhuji alespoň dva pokoje zařídit pro klienty, kteří přijíždějí za prací. Pro komfort těchto klientů je tak třeba uzpůsobit rozložení nábytku v pokoji, především tedy dostatek místa kolem pracovní plochy. Toho je možné docílit posunem postele na úkor místa v okolí, nicméně prioritou je právě komfort pro pracovní účely. Dále je třeba zajistit odpovídající kvalitu pracovní plochy, a tedy ergonomický stůl a kancelářská židle uzpůsobená pro potřeby delšího užívání. Kalkulace nákladů vybavení je v kapitole 3.4, tabulka 15.

b) Rekonstrukce restaurace a restaurační kuchyně

Restaurace působí velmi zastaralým dojmem. Nevkusné ubrusy, záclony i jídelní lístek umocňují silné pachy vedoucí z kuchyně až k recepci, kde zákazník získává první dojem při příjezdu a tento první dojem je zpravidla velmi těžké posléze napravit.

Navrhuji vytvořit vzhled nového jídelního lístku, který bude zapadat do nového konceptu. Jedná se tedy především o jednoduchý, nicméně vkusný vzhled. Samotný obsah lístku není třeba zásadně měnit. Nových jídelních lístků je zapotřebí vyrobit 25 kusů, jejich návrh a papírové listy je možno vyrobit přímo na hotelu, desky a svázání pak zajistí externí dodavatel. Základ nabídky jídel tvoří česká kuchyně, na čemž si hotel může zakládat. Dále je třeba zakoupit nové ubrusy a záclony, které v tuto chvíli působí velmi zastarale a „lacině“. Kalkulace nákladů v kapitole 3.4 tabulka 16.

Zásadní rekonstrukcí musí projít prostor kuchyně i restaurace, která disponuje starou, nefunkční vzduchotechnikou. Tato rekonstrukce by měla být naplánována na podzim, kdy bývá hotel na dva měsíce uzavřen a z toho důvodu by nebyl narušen jeho plynulý chod oproti minulým letům. Pro efektivní výsledek je zapotřebí odstranění staré omítky, vytvoření nové a zakoupení nového odsávacího systému. Úpravy interiéru, tedy odstranění starých zdí, nové omítnutí a výmalbu, zajistí pracovníci hotelu. Projekt, který bude zahrnovat návrh i instalaci vzduchotechniky pak zajistí dodavatel. Tímto dodavatelem může stat firma NEKO Klima, s.r.o., která se již podílela na základním naplánování projektu. Na základě kapacitních požadavků, tedy 70-100 míst k sezení v restauraci a rozměrů a zatížení kuchyně dle nejnovějších zákonných nařízení stanovil zástupce firmy předběžnou kalkulaci plánované rekonstrukce ve výši 650 000,- Kč.

c) Personální zabezpečení

Na hotelu je zaměstnán nízký počet stálých pracovníků, kteří znají veškerý chod a své povinnosti. Do jisté míry i funguje interní komunikace. Tento stav však nemusí nadále fungovat dlouho a při případné fluktuaci je vysoké riziko, že nastanou problémy jak v interní komunikaci, tak v plynulém pracovním procesu. Toto je dáno nejednoznačně stanovenou odpovědností za pracovní výkony a nesystematickou kontrolou a hodnocením pracovníků. Je nezbytné, aby se management hotelu věnoval systematické motivaci svých zaměstnanců. Navrhuji tedy zavést pravidelnou řízenou kontrolu a hodnocení jednotlivých pracovníků. Každý měsíc by management strávil určitý čas při práci přímo se zaměstnancem. Zjistil by jeho požadavky, přání i připomínky, případně zaznamenal nedostatky. Na základě získaných výstupů zvážit

system a výši odměňování. V měsíci září, kdy je provoz na hotelu již nižší, pak doporučuji školení pracovníků spojené s teambuldingem v prostorách hotelu a okolí. Teambulding by se konal v hotelu a jeho okolí. Smyslem by bylo méně formální setkání a možnost komunikace a spolupráce i mimo pracovní dobu s cílem upevnění vzájemných vztahů mezi kolegy. V případě příznivého počasí mohou aktivity probíhat v okolí hotelu, a to turistika nebo cykloturistika. V opačném případě lze využít zázemí hotelu, bazén nebo případně zastřešený altán.

4.2 Marketingové aktivity

a) Customer relationship marketing

Management v současné době nezkoumá, odkud se zákazníci o jejich hotelu, či pořádané akci dozvěděli. Nejsou tedy tímto schopni měřit ani účinnost prováděných marketingových aktivit. Navrhují sběr dat a systematickou práci se získanými kontakty. Kontakty lze získat poměrně jednoduchou formou, a to při ubytování hostů, kteří při zapsání vyplňují kontaktní dotazník. Přidáním otázky „Odkud jste se o nás dozvěděli?“ a kolonkou pro e-mailovou adresu pak získáme všechna potřebná data pro budoucí práci a management bude moci jednodušeji vyhodnocovat úspěšnost různých marketingových kampaní. Pro následnou správu dat je vhodné pořídit webovou aplikaci. Aplikace eWay-CRM je zdarma (při užívání 200 MB Cloud za měsíc, což je jeví jako dostatečné). Nabízí komplexní řešení pro správu uživatelské databáze klientů, marketingové aktivity i jejich vyhodnocování. Systém je velmi intuitivní a uživatelsky snadný, nicméně k dispozici je technická podpora ze strany společnosti eWay Systém.

Frekvence i obsah rozesílaných obchodních sdělení musí být navržen tak, aby byli pro zákazníky relevantní a nestaly se nevyžádanou poštou. Žádoucí jsou především informace o akčních a sezónních nabídkách, zajímavosti z hotelu i okolí a novinky. Zákazník by měl také mít možnost sám si zvolit frekvenci obchodních sdělení v prvním e-mailu, který mu bude zaslán.

b) Sezónní věrnostní program

Hotel se potýká s výraznými výkyvy vlivem sezónních změn. Při zavedení a efektivní práci s databází zákazníků navrhuji tzv. věrnostní program. Ten by byl nabízen především zákazníkům, kteří si v minulosti zakoupili pobyt na hotelu. Z klientské databáze tak management disponuje těmito kontakty, kterým by byl následně skrze direct mailing nabídnut zvýhodněný pobytový balíček v měsících, kdy je z dlouhodobých statistik obsazenost hotelu nízká, tedy v měsících září, říjen a listopad. Součástí balíčku pak může být vstup do bazénu, či fitness, nebo zvýhodněná cena na hotelem pořádanou akci.

Snížením ceny pobytu hotel generuje nižší zisk. Naopak se ale pobyt stává cenově dostupnější a tím pádem atraktivnější pro větší množství lidí. Pokud budou tyto sezónní slevy podpořeny navíc i aktivní propagační kampaní skrze sociální síť a webové stránky, pak lze očekávat nárůst obsazenosti. Při snížení cen v rámci balíčku pak stačí nárůst obsazenosti o 15% v měsíci září (růst o dvě obsazená lůžka) a hotel generuje stejný zisk jako doposud. S vyšší obsazeností pak dosahuje dokonce vyššího zisku, než před uplatňovaným snížením cen.

Sportovně-regenerační balíček

- pobyt pro dvě osoby na dvě noci,
- zajištěna plná penze,
- zvýhodněný vstup do fitness i na bazén,
- za zvýhodněnou cenu zajištěna masáž (externí pracovník).

Tabulka 10: Sportovně-regenerační balíček

	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování pro 2 osoby s plnou penzí	3 080,-	2 800,-
2x vstup do bazénu	100,-	50,-
2x masáž	1000,-	700,-
Celkem	4 180,-	3 550,-

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím ceníku hotelu

Romantický pobyt

- luxusní pobyt pro dvě osoby na dvě noci,
- přivítání sektem a květinou,
- romantická večeře s lahví vína,
- společná masáž (externí pracovník),
- soukromý vstup do bazénu.

Tabulka 11: Romantický balíček

Romantický pobyt	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování pro 2 osoby s plnou penzí	3 080,-	2 800,-
2x vstup do bazénu	100,-	50,-
2x masáž	100,-	50,-
Celkem	4 280,-	3 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím ceníku hotelu

Business pobyt

- ideální pro pracovní cesty,
- při včasné rezervaci garance pokoje „business“,
- snídaně formou rautu,
- zajištění komfortu při pracovních povinnostech.

Tabulka 12: Business balíček

Business pobyt	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování pro 1 osobu		
snídaně formou rautu	1 160,-	1 100,-
Celkem	2 160,-	2 100,-

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím ceníku hotelu

Rodinný balíček

- pobyt pro dva dospělé a až dvě děti na dvě noci,
- dětské potřeby a hračky k dispozici na pokoji,
- oddělený koutek v restauraci určený rodině,

Tabulka 13: Rodinný balíček

Rodinný pobyt	Plná cena	Balíčková cena
Ubytování 2 dospělí, plná penze	3 080,-	3 000,-
dítě 3-12 let	1 240,-	950,-
dítě do 3 let	zdarma	zdarma
4x vstup do bazénu	200,-	150,-
Cena s dítětem do 3 let	3 080,-	3 000,-
Cena s dítětem do 12 let	4 320,-	3 950,-
Cena se dvěma dětmi do 12 let	5 560,-	4 900,-

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím ceníku hotelu

c) Modernizace webových stránek

Webové stránky hotelu a profil na sociální síti Facebook jsou v současné době jedinými zdroji informací, kde potenciální zákazníci mohou zjistit potřebné informace o hotelu. Telefonní kontakt poskytnutý na webových stránkách je pak jediným zdrojem, skrze který lze provést rezervaci pobytu. Webové stránky jsou v současné době velmi zastaralé a nevyhovující moderním trendům. Vzniká tak první relativně negativní dojem, který je třeba změnit. Změnu je třeba provést převážně ve formě, nikoli obsahu.

Dále je třeba aktivně budovat vztah se zákazníky skrze sociální síť Facebook, což je dnes vnímáno víceméně automaticky. Tato forma komunikace navíc není finančně náročná, zvládne ji samotný zástupce managementu hotelu a díky ní je možno udržovat denní kontakt se širokou veřejností. Kromě pořádaných akcí a zajímavostí, či novinek navrhuji zveřejňovat denní nabídku restaurace. Metoda tradičního off-line marketingu, tedy informační tabule před hotelem je nedostačující a má nízký zásah oproti on-line propagaci, díky které může být oslovena veřejnost i z širšího okolí.

d) Direct mailing

Pomocí personalizovaných obchodních zpráv kontaktům získaných z databáze kontaktů je možno budovat vztahy se zákazníky i brand hotelu. Při využití kontaktů klientů, kteří již hotel navštívili, je pak zacílení o to efektivnější. Skrze e-maily je pak možno informovat o denních nabídkách, sezónních akcích, věrnostním programu, i novinkách, které hotel pořádá a poskytuje. Skrze direct mailing se pak nabízí informovat o nabídkách věrnostního programu, jak jsem již navrhla v bodě 3.2 b) s cílem zvýšení obsazenosti hotelu.

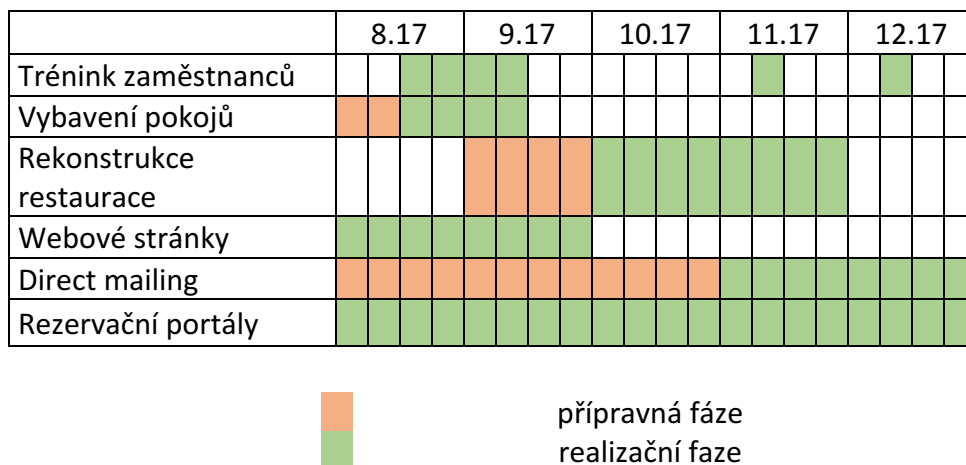
e) Rezervační portály

S ohledem na úzké možnosti potenciálních zákazníků při zadání rezervace navrhuji využití on-line rezervačních portálů booking.com a trivago.cz. Registrace i správa těchto portálů jsou zdarma a dostupné 24 hodin denně. Klient tak není odkázán na pracovní hodiny, respektive hodiny, kdy některý ze zaměstnanců hotelu obstarává recepci. Současně mají zákazníci možnost udělit hodnocení pobytu, což je pro management hotelu další podstatná zpětná vazba, z jejíchž dat může tvořit statistiky a následně provádět vyhodnocení a případná nápravná opatření. V neposlední řadě pak tyto rezervační portály zajišťují formu propagace bez nutnosti dalších nákladů.

4.3 Harmonogram realizace změn

Stanovené návrhy si žádají podle své náročnosti přípravu před samotnou fází realizace. V případě vybavení pokojů a rekonstrukce se jedná o nákup potřebného materiálu a zadání objednávky projektu. V případě direct mailing je pak touto fází sběr potřebných dat a tvorba databáze. Trénink a práce se zaměstnanci by pak měla probíhat systematicky a pravidelně po celý rok.

Tabulka 14: Harmonogram implementace změn



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Náklady jednotlivých návrhů

Výše nákladů je stanovena dodavatelem. Výsledná částka může být ve skutečnosti rozdílná.

Tabulka 15: Náklady na vybavení pokojů

	Počet kusů	Cena/kus	Cena
Lampa	28	300,-	8 400,-
TV	3	3 000,-	9 000,-
Kancelářský stůl	2	1 500,-	3 000,-
Kancelářská židle	2	1 400,-	2 800,-
Celkem			23 200,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Náklady na rekonstrukci restaurace a kuchyně

	Počet kusů	Cena/kus	Cena
Jídelní lístek	25	260,-	6 500,-
Ubrus	30	100,-	3 000,-
Malířské potřeby			2 800,-
Vzdruchotechnika kuchyň			200 000,-
Vzdruchotechnika restaurace			450 000,-
Celkem			662 300,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Náklady na modernizaci webových stránek

	Cena
Webové stránky	20 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že celkové náklady na realizaci všech návrhů činí 705 500Kč. Finančně nejnákladnějším i technicky nejnáročnějším je rekonstrukce

restaurace, která činí 662 300Kč a je nezbytná. Naopak se však v jejím důsledku očekává nárůst obsazenosti a zvýšený zájem o stravovací služby.

Pokud se tedy naplní predikce a obsazenost se zvýší alespoň o 10% v průměru za rok, pak je návratnost investice 8 měsíců. Rekonstrukce v současné době není reálně naplánována, majitelé se k tomuto návrhu nevyjádřili. Z důvodu nejasného započítání rekonstrukce je tak ve výpočtu zahrnuta průměrná roční obsazenost a reálně se proto návratnost může lehce odlišovat v závislosti na sezónní obsazenosti.

4.5 Očekávané přínosy

Přínosy diplomové práce lze vidět především v aktuálnosti řešené problematiky a v praktickém využití v rámci marketingového řízení hotelu.

Uvedeným opatřením se předpokládá, že dojde ke zvýšení povědomí a zájmu o ubytovací i stravovací služby hotelu. Odborným odhadem pak manažer hotelu predikuje zvýšení obsazenosti pokojů o 15% a zvýšení obrátu restauračních služeb až o 25% v roce po realizované rekonstrukci. Dopad zlepšení situace je však nejen na samotný Hotel U Loubů, ale zkvalitnění nabízených služeb se dá očekávat i v rámci celého regionu, což by přispělo zlepšení turistického ruchu obecně.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zpracována pro Hotel U Loubů, jehož majitelem je Ing. Jiří Halva. Jedná se tříhvězdičkový hotel, který se nachází v krásné a turisticky velmi oblíbené oblasti CHKO Žďárské Vrchy na Vysočině. Především tato lokalita a široké možnosti turistických a sportovních aktivit a pořádaných akcí je hlavním faktorem, díky kterému návštěvníci volí pro svoji dovolenou.

Hlavním cílem práce byl návrh změn marketingových aktivit za účelem zkvalitnění nabízených služeb. Tyto změny mají dále vést k upevnění pozice na trhu, růstu image, ale především obsazenosti hotelu i mimo hlavní sezónu.

K dosažení stanovených cílů jsem provedla analýzu současného stavu. Ta se sestávala z analýzy personálního zabezpečení, technického zázemí hotelu, nabídky služeb, obsazenosti hotelu a nástrojů propagace, které hotel aktivně využívá. Závěrem je vypracován souhrn analýz metodou SWOT. Zde byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Hlavními nedostatky pak bylo identifikováno především nevyhovující technické zázemí restaurace a kuchyně, nejasná struktura a odpovědnost a kontrola v rámci personálního zabezpečení, nízká vytíženost hotelu mimo hlavní sezónu, a to především v podzimních měsících, absence výhodných balíčků, které by právě tuto obsazenost mohli zvýšit, absence jakékoliv správy a následné práce s databází kontaktů a nízká úroveň propagace.

Dále jsem provedla terénní průzkum spokojenosti zákazníků metodou řízeného rozhovoru a provedla mystery shopping. Výsledky rozhovoru potvrdili nedostatky zjištěné z analýz. Hosté zmiňovali právě nevyhovující technické zázemí hotelové restaurace a nevyhovující, nebo po rekonstrukci nekompletní vybavení pokojů.

Na základě výstupů z provedeného výzkumu a analýz jsem vypracovala návrhovou část, která se dělí na návrhy z oblasti technicko-organizačního zázemí a marketingových aktivit. Pro modernizaci technického zázemí navrhuji rekonstrukci vzduchotechniky v restauraci a restaurační kuchyně. Tato rekonstrukce je poměrně finančně náročná, avšak ve chvíli, kdy již nefukčnost stávajícího vybavení ovlivňuje komfortní pobyt hostů, kteří tuto nepříjemnost sami zmiňují, je nezbytná. S rekonstrukcí současně navrhuji zakoupení nových jídelních lístků a ubrusů, které budou působit reprezentativnějším dojmem.

Pro modernizaci technického vybavení pokojů doporučuji nákup nových LCD televizorů, neboť v některých pokojích nejsou hostům k dispozici. Do dalšího vybavení pak spadá nový ergonomický nábytek, který by vyhovoval klientům využívajícím pobytu z pracovních důvodů.

Z oblasti personálního řízení doporučuji managementu hotelu jasně definovat odpovědnost jednotlivých pracovníků a zavést jejich systematickou kontrolu. Dále doporučuji uspořádání teambuildingu spojeného se školením zaměstnanců s cílem zvýšit znalosti z oboru obeznámení s nadcházejícími změnami.

V oblasti marketingových změn jsem se zaměřila na zvýšení obsazenosti hotelu pomocí výhodných balíčků zaměřené na rodiny, páry, sportovce i návštěvníky cestující z pracovních důvodů.

Pro úspěch plánovaných změn jsem vypracovala návrhy modernizace propagace. Ta spočívá především v aktualizaci webových stránek, aktivní prezentaci na sociální síti facebook a využití direct mailing pro kontakt se zákazníky. Jako podpora efektivní a snadné komunikaci s potenciálními i stávajícími klienty pak bude fungovat system database, díky níž bude správa kontaktů a případné rozesílání obchodních sdělení velmi přehledné.

Realizace návrhů byla vyčíslena na 705 500 Kč a při předpokládaném zvýšení obsazenosti o 10% bude očekávaná doba návratnosti 8 měsíců. Zavedení návrhů přinese také nevyčíslitelné přínosy, jakými jsou zvýšení povědomí, růst prestiže hotelu a zvýšení cestovního ruchu v dané oblasti.

Věřím, že diplomová práce bude přínosem a návrhy budou základem ke zvýšení obsazenosti hotelu a restaurace a povedou ke spokojenosti hostů i samotného majitele a zaměstnanců hotelu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3, přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.
- BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 3. nezměn. vyd., Praha: Oeconomica, 2007, ISBN 978-80-245-1169-6.
- CIMBÁLKOVÁ, Lenka. *Základy Managementu*. 3. přeprac. vyd. Olomouc, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.
- ČECH, J. *Malá encyklopedie cestovního ruchu*. Praha: Idea servis, 1998. ISBN 80-85970-19-8.
- ČECH, Jiří. *Malá encyklopedie cestovního ruchu: vybrané pojmy v češtině a angličtině, definice, zkratky*. Praha: Idea servis, 1998. ISBN 80-85970-19-8.
- FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0207-X.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0176-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2.rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KOPŠO, Emil, Štefan BAXA a Marian GÚČIK. *Ekonomika cestovního ruchu: národohospodářské otázky*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatel'stvo, 1978.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grad, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronická verze (pdf):

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: GRADA, 2013, ISBN 978-80-247-6978-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PALATKOVÁ, Monika, MRÁČKOVÁ, E., KITNER, M., KAŠŤÁK, O., ŠESTÁK, J. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-3751-5.

Web

Hotel Horník [online]. 2003 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: www.hotelhornik.cz

Hotel U Loubů [online]. 2001 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: www.hoteluloubu.cz

Jiné zdroje:

Technická směrnice MŽP č.43-2008, kterou se stanovují požadavky a ekologická kritéria pro propůjčení ochranné známky turistickým ubytovacím službám.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová organizační struktura.....	19
Obrázek 2: Funkcionální struktura.....	19
Obrázek 3: Funkcionální struktura.....	19
Obrázek 4: Plán služby hotelového ubytování.....	22
Obrázek 5: Charakteristické znaky služby.....	25
Obrázek 6: Model kvality služby (GAP)	30
Obrázek 7: Vztah mezi 4P a 4C	35
Obrázek 8: Přehled možných segmentačních kritérií (znaků konzumentů)	36
Obrázek 9: Postupy segmentace trhu	36
Obrázek 10: Lasswellovo komunikační schéma.....	43
Obrázek 11: Kybernetický model komunikace (1949).....	43
Obrázek 12: Porterova analýza pěti sil	49
Obrázek 13: SWOT analýza	50
Obrázek 14: Hostinec U Loubů	53
Obrázek 15: Webové stránky Hotelu U Loubů.....	58
Obrázek 16: Liniová organizační struktura.....	60
Obrázek 17: Plochá organizační struktura	61
Obrázek 18: Fotografie interiéru – hotel U Loubů	65
Obrázek 19: Mapa konkurence	70
Obrázek 20: Hotel Horník.....	70
Obrázek 21: Webové stránky hotelu Horník	73
Obrázek 22: Hotelový bazén.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceny ubytování za dospělé osoby.....	55
Tabulka 2: Ceny ubytování dítěte ve věku 3-12 let.....	56
Tabulka 3: Náklady na propagaci v letech 2014-2016	57
Tabulka 4: Ceník hotelu Horník 1	71
Tabulka 5: Ceník hotelu Horník 2	72
Tabulka 7: Dotazník 1.respondenta	77
Tabulka 8: Dotazník 2. respondenta	78
Tabulka 9: Dotazník 3.repondenta.....	79
Tabulka 6: SWOT analýza – Hotel U Loubů.....	81
Tabulka 10: Sportovně-regenerační balíček	86
Tabulka 11: Romantický balíček	87
Tabulka 12: Business balíček.....	87
Tabulka 13: Rodinný balíček	88
Tabulka 14: Harmonogram implementace změn.....	89
Tabulka 15: Náklady na vybavení pokojů	90
Tabulka 16: Náklady na rekonstrukci restaurace a kuchyně	90
Tabulka 17: Náklady na modernizaci webových stránek	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Informační leták hotelu

Příloha 2: Rezervační portál Booking.com

Příloha 3: Rozhraní databáze E-Way CRM

PŘÍLOHY

Příloha 1: Informační leták hotelu

**KULTURNÍ
VÁNOČNÍ
AKCE**

PROSINEC

27. prosince od 19:30 hodin
Vánoční Chytrý kvíz

28. prosince od 18:00 hodin
Vánoční koledy z terasy hotelu

28. prosince od 19:30 hodin
Dixielandový koncert pod vedením Josefa Kučery

29. prosince od 19:30 hodin
Jirka Helán s cimbálovou muzikou

30. prosince od 19:30 hodin
Country večer se skupinou Nahonem

31. prosince od 19:00 hodin
Silvestrovský večer

www.hoteluloubu.cz
Hotel U Loubů, Tři Studně 13, mob.: 777 93 93 98

Příloha 2: Rezervační portál Booking.com

The screenshot shows the Booking.com interface. At the top, there's a navigation bar with the Booking.com logo, currency (USD), location (Cesko), and user profile (Michaela Hlavata). Below the navigation bar, the search bar is set to 'Fryšava' with 10 741 accommodation options. The search results show 'Fryšava – 1 možnost ubytování k dispozici'. A sidebar on the left allows filtering by destination, dates, and amenities. The main content area displays a list of accommodations, including 'Penzion Fryšava' and 'Hotel Gaudeamus'.

Hledat

Destinace/Název hotelu:
Fryšava

Jedná se o služební pobyt?
☐ Ano ☐ Ne

Datum příjezdu
Datum odjezdu

Pokoje: 1
Dospělí: 2
Děti: 0

Hledat

Fryšava – 1 možnost ubytování k dispozici

Zajistěte si skvělou cenu pro svůj víkendový pobyt:

Příští víkend
17. prosince — 18. prosince (100% obsazenost)
24. prosince — 25. prosince (100% obsazenost)
31. prosince — 1. ledna (100% obsazenost)

Náš top výběr
Nejnižší cena
Hvězdičky
Vzdálenost od centra
Průměrné hodnocení

Hotel U Loubí je na naší stránce dočasně nedostupný, ale našli jsme pro vás v destinaci Fryšava podobná ubytování:

Penzion Fryšava ★★
Penzion Fryšava se nachází v obci Fryšava na Českomoravské vrchovině a nabízí restauraci se zahradou, saunu, masáže, obřadní hřbitov, bezplatné Wi-Fi připojení ve všech částech objektu a parkování na...
Rezervace je možná bez kreditní karty
Poslední rezervace: 5. prosince
Skvělé 8,8
51 hodnocení
Zobrazit podobná ubytování
Ukázat ceny

864 dalších možností
Prohlédněte si i ubytování v okolí

Hotel Gaudeamus ★★★
Milovy (Fryšava: 4,8 km)
Hotel Gaudeamus nabízí restauraci, zdarma zasněžení
Velmi dobré 8,3
20 hodnocení
Zobrazit podobná ubytování

Příloha 3: Rozhraní databáze E-Way CRM

The screenshot shows the eWay CRM application interface. The top menu bar includes 'Soubor', 'Úpravy', 'Zobrazit', 'Přijít', 'Nástroje', 'Akce', 'eWay', and 'Nápověda'. The main window displays a list of projects with columns: 'Název', 'vedoucí projektu', 'Typ', 'Stav', and 'Začátek'. The left sidebar shows a tree view of the application structure, including 'Pošta', 'Kalendář', and 'Projektory'. The main list shows various projects, including 'Demo - .NET aplikace pro fi...', 'Demo - .NET informační sys...', 'Demo - Administrace síť a...', 'Demo - Comix PPC kampan', 'Demo - Comix Web', 'Demo - DPHK - MS Exchang...', 'Demo - eWay Enjoy It', 'Demo - eWay HQ Design im...', 'Demo - eWay KID implemen...', 'Demo - eWay Megamasters...', 'Demo - Implementace soft...', 'Demo - Implementace účetní...', 'Demo - Internetové květin...', 'Demo - Ještětí webová pre...', 'Demo - Knihovnický adminis...', and 'Demo - MKV Redakční systém'.

eWay - Projekty - Microsoft Outlook

Soubor Úpravy Zobrazit Přijít Nástroje Akce eWay Nápověda

Nápověda - zadejte dotaz

eWay - Projedat eWay

Nový - Projekty Společnosti Kontakty Deník Docházka Uživatelé Dokumenty E-maily Reporty

Pošta

Obilíbené složky
Poštovní složky
Všechny položky pošty

Poštovní schránka - Jan Lalinsk
Doručená pošta
Informační kanály RSS
Koncepty
Microsoft
Nevyžádaná pošta
Norton AntiSpam Folder
Odeslaná pošta
Odstraněná pošta
Pošta k odeslání
Složky výsledků hledání
Seznamy služby SharePoint

eWay - Projekty

Název	vedoucí projektu	Typ	Stav	Začátek
1429 Demo - .NET aplikace pro fi...	Šťastný, Ondřej	Produkt	6-Vývoj	31.12.20
1000 Demo - .NET informační sys...	Sovář, Jan	Vývoj na zakázku	9-Mrtvý	
1007 Demo - Administrace síť a ...	Vovesný, Martin	Interní - Ostatní	6-Vývoj	3.3.2008
1301 Demo - Comix PPC kampan	Ženatý, Filip	Vývoj na zakázku	8-Hotovo	1.9.2008
1358 Demo - Comix Web		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	
1203 Demo - DPHK - MS Exchang...		Vývoj na zakázku	9-Mrtvý	
1711 Demo - eWay Enjoy It	Sýbek, František	Vývoj na zakázku	2-Nabídka odeslána	1.4.2008
1210 Demo - eWay HQ Design im...		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	
1591 Demo - eWay KID implemen...		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	1.9.2008
1765 Demo - eWay Megamasters...	Škula, Jan	Produkt	7-Čeká na zapl...	6.3.2008
1066 Demo - Implementace soft...		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	
1528 Demo - Implementace účetní...	Melner, Tomáš	Vývoj na zakázku	8-Hotovo	13.9.200
1355 Demo - Internetové květin...	Chytrák, Antonín	Vývoj na zakázku	8-Hotovo	
1454 Demo - Ještětí webová pre...		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	14.5.200
1490 Demo - Knihovnický adminis...	Chytrák, Antonín	Vývoj na zakázku	9-Mrtvý	
1306 Demo - MKV Redakční systém		Vývoj na zakázku	8-Hotovo	

Hotovo